



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Päivittäisviestinnän kehittäminen Olutravitola Nurkassa

Heino, Mirva

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Päivittäisviestinnän kehittäminen Olutravintola Nurkassa

Heino, Mirva
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutus
Opinnäytetyö
11, 2014

Heino, Mirva

Päivittäisviestinnän kehittäminen Olutravintola Nurkassa

Vuosi

2014

Sivumäärä

45

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Olutravintola Nurkan henkilökunnan välisiä päivittäisviestinnän käytäntöjä ja viestintäkanavia. Tavoitteena oli aluksi analysoida ravintolan nykyisen päivittäisviestinnän tilannekuvaa viestintätutkimuksen avulla. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta tavoitteena oli päivittää jo olemassa olevia viestinnän käytäntöjä ja ideoida henkilöstön käyttöön uusia viestintätapoja.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli työyhteisö- ja päivittäisviestintää sekä viestinnän prosessointia. Lisäksi pohdittiin näiden viestinnän muotojen yhteyttä työyhteisön hyvinvointiin. Viitekehysosassa käsitellään myös päivittäisviestinnän ja sen prosessoinnin merkitystä ja haasteita sekä aidon kuuntelemisen vaikutusta työyhteisössä. Teoreettista viitekehystä luotaessa hyödynnettiin aiheita käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita alan julkaisuista.

Tutkimuksessa näkökulmaksi valittiin kanaväläinen viestinnän suunnittelu ja menetelmiksi havainnointi ja kysely. Havainnoinnin avulla kartoitettiin päivittäisviestinnän tilannekuvaa, ja sen avulla saatuja tuloksia ja teoreettista viitekehystä hyödyntäen tehtiin kyselyt henkilökunnalle ja esimiehelle. Jotta kyselyn avulla saatiin konkreettisia tuloksia, kyselyssä käytettiin kaaviota, jossa esiteltiin olemassa olevat viestinnän kanavat ja muutamia avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset olivat henkilökunnalle ja esimiehelle erilaiset, mutta käsitelivät samoja teemoja. Vastausten avulla haluttiin tietää, miten hyödyllisenä viestintäkanavat koettiin ja millaisia odotuksia ja haasteita henkilöstö koki ravintolan päivittäisviestinnässä.

Tutkimuksessa esille nousseiden tulosten, toiveiden ja kehitysehdotusten pohjalta ideoitiin ravintolalle uusia tapoja viestiä. Opinnäytetyöprosessissa kehitysehdotuksena ravintolalle luotiin vuosikello uutena viestinnän menetelmänä. Vuosikellon suunnitteluun liitettiin myös esimiehen toive ideoida henkilöstölle uusi palaverikäytäntö. Viestinnän prosessointia hyödynnettiin, kun päivitettiin ravintolassa käytössä olevia prosesseja ja manuaaleja. Ravintolalle luotiin myös uusia prosessikuvauksia, joiden avulla otettiin huomioon kyselyssä esille tulleet henkilökunnan toiveet.

Asiasanat: Päivittäisviestintä, työyhteisöviestintä, viestinnän prosessointi

Heino, Mirva

Developing Employee Communication in Olutravintola Nurkka

Year	2014	Pages	45
------	------	-------	----

In this functional thesis the purpose was to develop employee communication and its channels in a bar called Olutravintola Nurkka. First, the topic of employee communication and how works in the target company was studied. By using the results of the study the idea was to update the processes already in use. The objective was also to establish new channels or ways to communicate between the staff.

The theoretical section focuses on workplace and employee communication as well as the process communication model. These forms of communication and how genuine listening affects employees' well-being at workplace were scrutinized. In the theoretical section the meaning of employee communication and processing communication are covered but also the challenges they may bring at the workplace. The section consists of literature and articles found in business journals.

Integrated channel planning was utilized as the method to develop employee communication. Observation and survey were the used research methods to study the ways of employee communication used in Olutravintola Nurkka. The channels were explored through observation and the results of the observation and the theoretical section were used to create surveys for the staff and employer. The survey had a chart of the communication channels and various open-ended questions. The survey addressed at the staff was different from the one sent to the manager. By using survey in the process the objective was to get a concrete view of the communication channels, how they work and what kind of expectations and challenges the staff and employer have about employee communication in the workplace.

The results of the study were used to create new ways to communicate at the workplace on a daily basis. In the developmental process, the concept of a year clock was introduced to the manager as a communication tool to plan the whole year beforehand. The new meeting customs for the work community in the year clock were also taken into consideration. Manuals and processes that were already used were updated and new processes were created for the workplace by using the theory of the process communication model. The employer's and employees' expectations that appeared in the results of the surveys were taken into account in the developmental process of this thesis.

Keywords: Employee communication, process communication model, workplace communication

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristö	7
3	Työyhteisöviestintä	8
3.1	Työyhteisöviestinnän vaikutukset työhyvinvointiin ja -ympäristöön	9
3.2	Päivittäinen työviestintä	11
3.2.1	Päivittäisviestinnän linjaukset	12
3.2.2	Viestinnän prosessointi	14
3.2.3	Päivittäisviestinnän vaikutukset ulospäin	14
3.3	Päivittäisviestinnän ja sen prosessoinnin haasteet	15
3.4	Vaikuttaminen työyhteisössä ja kuuntelemisen merkitys	16
4	Nykyisen tilannekuvan muodostaminen	18
4.1	Havainnointi	19
4.2	Kysely	21
4.2.1	Kyselyiden toteutus	22
4.2.2	Kyselyiden tulokset	23
5	Ravintolan päivittäisviestinnän kehittäminen	26
5.1	Vuosikalenterin ja palaverien suunnittelu	27
5.2	Päivittäisviestinnän prosessointi	30
6	Johtopäätökset	32
	Lähteet	35
	Kuviot	37
	Kaaviot	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Olutravintola Nurkan henkilöstön välisiä päivittäisviestinnän käytäntöjä ja viestintäkanavia. Teoreettisessa viitekehyksessä tutustutaan työyhteisö- ja päivittäisviestintään, viestinnän prosessointiin ja niiden haasteisiin työympäristössä. Lisäksi selvitettiin, miten nämä aiheet vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin ja motivaatioon. Tässä yhteydessä nostettiin esiin myös henkilöstön tarvetta vaikuttaa työyhteisössä ja kuunnella toisiaan aidosti. Näihin teemoihin liittyen puhuttiin avoimesta työympäristöstä, jossa työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja voivat olla vapaasti juuri sellaisia kun ovat ja siitä, miten tällainen työympäristö näkyy työnantajamaineessa ja vaikuttaa asiakkaiden palvelukokemukseen (Honkakupu 2013).

Havainnoinnin ja kyselyn menetelmin selvitettiin ravintolan päivittäisviestinnän nykytilannetta. Havainnoinnin avulla tutkittiin, millaisia viestintäkanavia ravintolassa on käytössä sekä kuinka usein ja mitä asioita käsiteltäessä niitä hyödynnetään. Kyselyiden avulla selvitettiin henkilöstön näkemyksiä samoista aiheista. Kyselyissä esitettiin myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään, onko henkilökunnalla ja esimiehellä toiveita tai kehitysehdotuksia sisäiseen viestintään ja mitä haasteita siinä on koettu. Kyselyitä tehtiin kaksi, sillä työntekijöille ja esimiehelle haluttiin esittää erilaisia avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää päivittäisviestinnän puutteet ja onnistumiset, joiden avulla voitaisiin kehittää ravintolan sisäistä viestintää henkilöstön omien tarpeiden mukaiseksi. Havainnoinnin ja kyselyiden pohjalta esitettiin kehitysehdotuksia ravintolan esimiehelle, jonka kanssa niitä vielä tarkennettiin.

Opinnäytetyössä esitellään ensin opinnäytetyön toimintaympäristö, eli millaiseen työyhteisöön opinnäytetyö kohdistuu. Tämän jälkeen käsitellään työyhteisö- ja päivittäisviestinnän ja viestinnän prosessoinnin teoriaa, sekä niihin liittyviä aiheita, jotka syvensivät teoreettisen viitekehyksen näkökulmia. Teorian jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät, havainnointi ja kyselyt, niiden toteutus ja tulokset. Tutkimusmenetelmät on valittu työhön sopiviksi lähdekirjallisuuden ja toimintaympäristön perusteella ja kyselyiden teemat pohjautuvat teoriassa käsiteltäviin aiheisiin. Tutkimuksen jälkeen esitellään kehitysehdotukset ravintolan päivittäisviestinnän kehittämiseksi. Kehitystyössä on hyödynnetty työyhteisöviestintään liittyviä teoksia ja tutkimuksella saatuja tuloksia. Ehdotukset päivittäisviestinnän kehittämiseen jäävät yritykselle toteutettavaksi, joten tämä vaihe jää työn ulkopuolelle. Johtopäätöksissä pohditaan työn onnistumisia ja haasteita suhteessa teoriaan, tutkimukseen ja kehitysehdotuksiin.

2 Toimintaympäristö

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä oli Pasilassa sijaitseva Olutravintola Nurkka. Olutravintola Nurkka on kouvolaalaisessa omistuksessa oleva perheyritys, ja tämän ravintolan ravintolapäällikkönä toimii perheen vanhin tytär. Hänen lisäksi Nurkassa työskentelee hänen sisarensa silloin tällöin sekä kolme muuta työntekijää, joista yksi tekee töitä kokopäiväisesti. Vain kyseessä oleva ravintola sijaitsee Helsingissä, muut perheen omistuksessa olevat ravintolat toimivat Kouvolassa. (Henriksson 2014.)

Oluutravintola Nurkassa on 40 asiakaspaikkaa sisällä ja 20-paikkainen ympärivuotinen, katettu ja lämmitetty terassi. Nurkan valikoimasta löytyy tuttuja suomalaisia hanatuotteita ja noin 20 ulkomaista olutta ja siideriä. Juomatarjoilun lisäksi Nurkassa soi joka toinen lauantai akustinen livemusiikki ja asiakkailta on aina mahdollisuus pelata biljardia. (Oluutravintola Nurkka.) Nurkkaan on aina ilmainen sisäänpääsy, eikä ovella ole esimerkiksi järjestyksenvalvojaa tai ovipalvelua. Ravintolan asiakaskunta koostuu pääasiassa lähialueen asukkaista ja lähellä sijaitsevien yritysten työntekijöistä. (Henriksson 2014.)

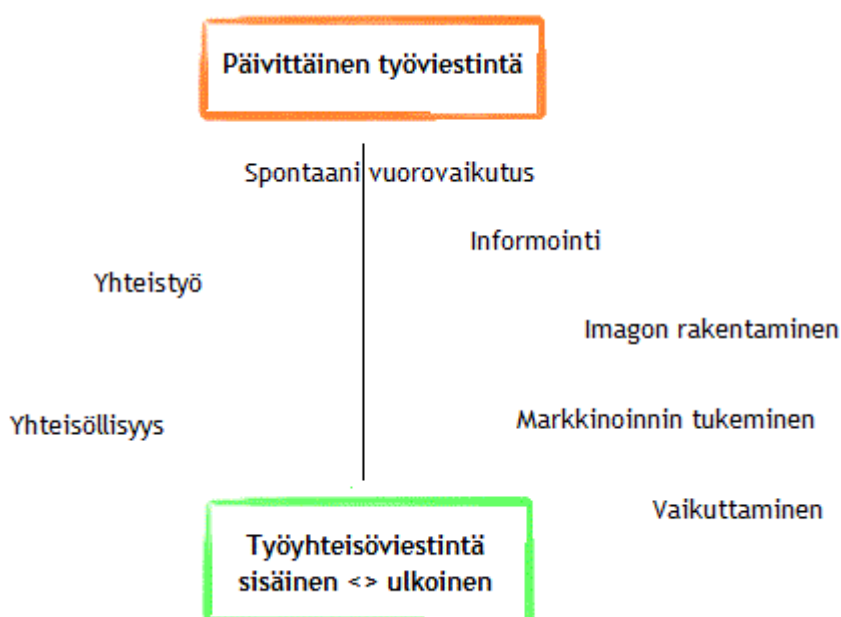
Nurkassa työntekijä on aina yksin vuorossa varavastaavana, ja työtä tehdään kahdessa vuorossa päivittäin, paitsi sunnuntaisin, jolloin ei ole tarvetta koko päiväksi kuin yhdelle työntekijälle. Henkilöstön työtehtäviin kuuluu myös päivittäinen siisteyden ylläpito, kuormien purku tarvittaessa sekä sellaiset huoltotoimet, joihin vuorossa oleva on kykenevä, esimerkiksi lampun vaihtaminen. Tämän lisäksi yleisen järjestyksen ylläpito sekä tarvittaessa huoltoon tai tukkuun soittaminen ovat työntekijän velvollisuus hänen ollessaan työvuorossa. Työntekijöillä on siis suuri vastuu ravintolan toiminnasta työvuorossa, ja esimies myös odottaa työntekijöiltään oma-aloitteisuutta ja valmiutta ottaa vastuuta. Tämän vuoksi päivittäisviestinnän tulee olla tehokasta, sillä yksin työskennellessä työntekijä on oman ja saatavilla olevan tiedon varassa. Jos tietoa ei kuitenkaan ole saatavilla, työntekijän täytyy käyttää aikaa sen etsimiseen. Työasioihin liittyvä tieto ei saisi olla vain yhden työntekijän hallussa, sillä se vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. (Henriksson 2014.)

Tällä hetkellä Olutravintola Nurkan sisäisen viestinnän tärkein kanava on viestivihko, johon työntekijät voivat kirjoittaa, mitä päivän aikana on tapahtunut tai jos esimerkiksi jollekin laitteelle on soitettu huolto. Tämän lisäksi hyödynnetään sähköpostia, jonka välityksellä esimiehelle voi välittää omat toiveensa työvuoroista, jotka esimies suunnittelee työvuorolistoihin. Esimies käyttää sähköpostia työvuorolistojen jakamiseen ja tavoittaakseen kaikki työntekijät samalla viestillä toimipisteestä huolimatta. Puhelimen avulla työntekijät viestivät niin keskenään kuin esimiehellekin ja esimies alaisille. Vaikka viestivihko on tärkein kanava, silloin tällöin henkilöstö hyödyntää puhelinta, jos työntekijä tarvitsee tietoa äkillisesti tai hänen

omat valtuutensa tehdä päätöksiä ei riitä. Lisäksi työntekijöillä on ravintolassa käytössään manuaalit, miten vuorossa tai tietyissä tilanteissa toimitaan. (Henriksson 2014.)

3 Työyhteisöviestintä

Viestinnän käsitettä on laajalti analysoitu ja käsitelty jo vuosia. Viestintä on jaettu eri osiin, joista yleisin jako on varmastikin jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tämän lisäksi viestinnän tutkijat ovat ottaneet eri näkökulmia sen ymmärtämiseen ja analysointiin, mitkä vaikuttavat muun muassa siihen, nähdäänkö viestintä tukevana osana organisaation strategiaa vai ohjaako viestintä organisaation toimintaa. Monissa viestintää käsiteltävissä teoksissa mainitaankin, että viestinnälle on yhtä monta merkitystä kuin on tutkijaakin.



Kuvio 1 Työyhteisöviestintä, mukailen Juholin (2013, 55 - 67)

Työyhteisö- tai organisaatioviestintä vaikuttaa kaikkeen siihen, miten organisaatio toimii. Juholin (2013) nimeää kirjassaan viestinnän tehtäviksi päivittäisen työviestinnän, informoinnin, yhteisöllisyyden rakentamisen, yhteistyön, imagon rakentamisen, markkinoinnin tukemisen, vaikuttamisen ja spontaanin vuorovaikutuksen. Vaikka perinteisesti viestintää käsittelevissä teoksissa jako on ollut sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, Juholin mainitsee, ettei tämä ole enää nykymaailmassa mielekäs jako, sillä raja organisaatiossa toimijoiden välillä ei ole enää niin selkeä. (Juholin 2013, 55-66.) Kuitenkin suurimmassa osassa viestintää käsittelevissä teoksissa jakoa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään käytetään. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän jako selkeyttää myös tämän työn tavoitteita, jonka vuoksi sisäisen viestinnän käsitettä käytetään tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä.

Ilman työyhteisön viestintää ei olisi organisaatiotakaan ja viestintää onkin kuvattu organisaation verenkierroksi niin Juholinin (2009) kuin FitzPatrickin ja Valskovin (2014) teoksissa. Ilman työyhteisöviestintää mikään informaatio ei kulkisi ulos- eikä sisäänpäin tai edes kahvia ei organisaatiossa keitetäisi. Työyhteisöviestintää pidetään yleensä viestintäpäällikön, esimiesten tai henkilöstöhallinnon vastuuna. Työntekijät eivät tällöin ota huomioon omaa vastuutaan sen toiminnasta; he lähettävät sähköpostit, osallistuvat palavereihin ja käyvät keskusteluja keskenään sekä yhtiön asiakkaiden kanssa. (FitzPatrick & Valskov 2014, 6 - 7.)

Yleensä organisaatioviestinnästä puhuttaessa viitataan myös strategiaan. Strategia määrittelee suunnan organisaation toiminnalle ja tulevaisuuden päämäärät sekä pitää sisällään ne keinot ja menetelmät, joiden avulla yritys saavuttaa strategiassa esitetyt tavoitteet (e-conomic 2002-2014). Strategia kuulostaa yleensä hienolta ja monimutkaiselta johtoryhmän suunnitelmalta, mutta se sisältää sellaisia tietoja, jotka ovat merkittäviä jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Näitä ovat yrityksen toiminnan tarkoitus, avaintavoitteet, palautejärjestelmät sekä se, mitä osaamista tarvitaan päivittäisessä toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2012, 81 - 82.) Kun tavoitteet ovat koko organisaation tiedossa, organisaatio toimii yhteistyössä kollektiivisia päämääriä kohti, mutta myös yksilö ymmärtää oman työnsä panoksen merkityksen. (Hämäläinen & Maula 2006, 32 - 34.) Sen lisäksi, että yksilö työssään tietää yrityksen motiivit toimia, tulee päivittäisjohtamisessa kiinnittää huomiota myös siihen, että työntekijälle annetaan palautetta, toimintaa kehitetään ja yksilöä valmennetaan jatkuvasti (Sydänmaanlakka 2012, 83).

Yrityksen strategiasta löytyy yleensä viittaus viestintästrategiaan, eli miten organisaatioviestintä käytännössä toimii. On kuitenkin esitetty myös väite, että ”organisaation strategian tulisi perustua organisaatioviestintään” eikä toisinpäin. Tämä väite perustellaan sillä, että kuilu strategian ja käytännön työn, toisin sanoen johdon ja henkilöstön välillä, on niin suuri, että johto ei voi ilman henkilöstön apua ja käytännön työn ymmärtämistä luoda strategiaa viestinnän toteuttamiseksi. On siis luotu strategiaviestinnän vuoropuhelumalli, jossa laaditaan strategia, jonka jälkeen se otetaan käytäntöön, jotta strategiaa voidaan parantaa, tarkentaa ja muokata, kun sitä oikeasti toteuttavat ovat toteuttaneet, ymmärtäneet ja tulkinneet sitä. Näin saadaan luotua todellinen strategia yritykselle, sillä se muotoutuu viestinnän avulla. (Aula 2008, 39 - 45.)

3.1 Työyhteisöviestinnän vaikutukset työhyvinvointiin ja -ympäristöön

Työyhteisön hyvinvointia ja sen vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, innovatiivisuuteen sekä lojaalisuuteen on 2000-luvulla korostettu viestintää koskeissa teoksissa. Suomessa on organisaatioita, kuten Työterveyslaitos, Työ- ja elinkeinoministeriö, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työturvallisuuskeskus sekä yksityinen Great

Place to Work Institute Finland, jotka sekä tutkivat että pyrkivät kasvattamaan suomalaisissa yrityksissä kasvattamaan tietoisuutta työhyvinvoinnista.

HMV PublicPartner Oy toteutti ja analysoi TEM:n puolesta kansalaiskyselyn ihannetyöpaikasta. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli uusimaalaisia, keski-ikäisiä ja työssäkäyviä naisia. Tutkimuksessa tuli esille, että ihannetyöpaikan keskeisiä piirteitä ovat luottamus ja arvostus, innostavat työtehtävät, hyvä työyhteisö, työtehtävät yleensä sekä joustavuus. Ensimmäisenä mainittu luottamus nähtiin kyselyssäkin koko työyhteisön asiana. Luottamus käsiteltiin olevan sitä, että työntekijöiden kykyyn luotetaan, sovituista asioista pidetään kiinni ja ollaan lojaaleja niin sisäisiä kuin ulkoisia sidosryhmiä kohtaan. (HMV PublicPartner Oy, 2012.) Ihanteellista työyhteisöä kuvataan myös sanalla energisoiva. Tämä tarkoittaa, että toimijat antavat toisilleen energiaa ja inspiraatiota, jolloin jokainen kokee itsensä arvostetuksi, jakaa osaamistaan, tukeutuu kollegoihinsa ja tuntee luottamusta. (Juholin 2009, 52.)

Jotta yrityksestä voitaisiin luoda jokaiselle ihannetyöpaikka, se vaatii jokaisen panoksen yritystä kohtaan. Great Place to Work Institute Finlandin toimitusjohtaja Panu Luukka kertoo Vitriini-lehdessä (2013), miten Suomen parhaat yritykset -tutkimukseen osallistuminen hyödyttää yritystä kehittämään työympäristöä. Osallistumalla yritys saa apua kehittääkseen omaa toimintaansa niin, että sen työyhteisöä kehitetään Suomen parhaaksi yritykseksi. Vuonna 2013 ensimmäisen kerran listalle pääsi myös ravintola-alan yrityksiä, Antell-konserni ja McDonald's. Palvelualoilla työhyvinvointi näkyy myös siinä, miten työntekijä käyttäytyy asiakkaita kohtaan - tämä luo haasteen työnantajalle antaa työntekijän olla oma itsensä, jotta hän uskaltaa heittäytyä ja luoda asiakkaalle hyvän palvelukokemuksen, joka kerta uudestaan. (Honkakupu 2013.)

Osa ihmisistä tuntee kiintymystä työyhteisöä kohtaan, samoin kuin työtä tai harrastuksia kohtaan. Yhteisöllisyys ja kuulumisen tunne työpaikalla korostaa sitä missiota tai tavoitetta, jonka eteen yhteistyössä tehdään töitä. Yhteisöllisyys on henkilökohtainen tunne, joka kumpuaa yleensä siitä, että kokee itsensä hyväksytyksi. Tämä taas korostaa yksilön tunnetta vapaudesta ja siitä, että hän saa vapaasti olla kuka on. (Juholin 2009, 47 - 48.) Työnantajan haaste on siis luoda ilmapiiri tällaiselle avoimuudelle ja luottamukselle työyhteisössä työntekijöiden ja johdon kesken. Työntekijän vastuuta ilmapiirin luomiseen ei tule väheksyä, sillä hänen osoittamansa arvostus sekä usko työnantajaa kohtaan vaikuttaa työnantajalta ansaittuun luottamukseen ja avoimuuteen niin työntekijää kuin koko yhteisöä kohtaan (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84).

Työhyvinvointi ja ihannetyöpaikan luominen edellyttää ajantasaista tiedonvaihdantaa, rentoa tunnelmaa ja sallivaa ilmapiiriä. Nykypäivänä, kun työ on ihmisille intohimo ja enemmän kuin elannon hankkimisen keino, työyhteisön merkitys kasvaa. Sen lisäksi, että työntekijä voi naut-

tia ja viihtyä työssään rennon ja avoimen ilmapiirin vallitessa, työnteko on jouhevampaa ja tuloksellisempaa, kun yhteisön jäsenet toimivat yhteistyössä. Tätä voidaan edesauttaa juuri avoimella, selkeälinjaisella ja organisoidulla työyhteisöviestinnällä. (Juholin 2009, 52 - 53.) Kuten yllämainituista HMY PublicPartner Oy:n tutkimuksesta ja Vitriinin haastattelusta voidaan todeta, niin työntekijät kuin johto vaikuttavat siihen, että työyhteisöstä luodaan mieluisa ja suvaitseva paikka työskennellä.

Työhyvinvointia yrityksessä kehitetään siis johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Hyvinvoivassa työyhteisössä niin tiedonkulku kuin vuorovaikutus toimii avoimesti, henkilöstö työskentelee yhteistyössä toistensa kanssa ja uskaltaa puhua mahdollisista ongelmista. Työntekijöiden tulee kokea yhteenkuuluvuutta työyhteisön kesken, mutta myös itsenäisyyttä ja henkilökohtaisia onnistumisen tunteita. (Työyhteisön työhyvinvointi 2014.) Tällaisessa energisoivassa työyhteisössä sen jäsenet tuntevat yhteisöllisyyttä, haluavat oppia ja tehdä yhdessä ja johtaminen on vuorovaikutteista ja vastuullista. Yksilönä ihmiset ovat oma-aloitteisia ja itseohjautuvia. (Juholin 2009, 52.) Työyhteisöä voidaan arvioida ja kehittää jatkuvasti yhteistyössä kaikkien toimijoiden kanssa, jotta työntekijä olisi työympäristössään hyvinvoiva (Työyhteisön työhyvinvointi 2014).

3.2 Päivittäinen työviestintä

Sisäinen viestintä käsittää nimensä mukaisesti työyhteisön sisällä toimivat henkilöt, joten sen toimivuudesta yleensä vastaa kyseisen yksikön lähiesimies ja työntekijät. Se, miten paljon sisäiseen viestintään on panostettu ja millä keinoin, on riippuvaista työyhteisöstä. Koska yhteisö tällöin keskinäisellä ja esimiehen kanssa kommunikoinnillaan vaikuttaa siihen, on sisäisellä viestinnällä ja sen toimivuudella merkittävä vaikutus työyhteisön sekä yksilön hyvinvointiin ja motivointiin. (Kauhanen 2012.) Erityisesti se näkyy palveluyrityksissä, kuten opinnäyte-työtä koskeva yritys on.

Aikaisemmin mainittiin Juholinin (2013) luettelemat viestinnän tehtävät, joista ensimmäinen oli päivittäinen työviestintä. Se käsittää ne asiat ja informaatiot, joita yhteisö tarvitsee selvitäkseen jokapäiväisistä työtehtävistään. Päivittäiseen työviestinnän piiriin kuuluvat osapuolet ovat riippuvaisia organisaation luonteesta: onko kyseessä vain henkilökunnan ja esimiehen välinen vai voiko siihen sisältyä myös sidosryhmiä. Päivittäisviestintään liittyy erilaisia prosesseja, ohjeita, sopimuksia ja toimintatapoja ja sen toimivuus on koko työyhteisön vastuulla. Kun päivittäinen viestintä toimii avoimesti, se pääsee oikeuksiinsa ja jokainen tietää, missä mennään, miksi ja mitä on luvassa. (Juholin 2013, 55 - 57.)

Päivittäinen ja sisäinen työviestintä voidaan käsittää synonyymeina, mutta päivittäisviestintä on käsitteenä laajempi (Juholin 2013, 56). Opinnäytetyössä käytetään päivittäisviestinnän

käsitettä, sillä kun otetaan huomioon kohdeyrityksen kehityksen tarve, päivittäisviestintä kuvaa, miten viestintä vaikuttaa arkiseen tekemiseen. Päivittäinen työviestintä on jatkuvaa ajantasaista tiedonvaihdantaa työyhteisössä toimijoiden välillä. Tiedonvaihdanta on jokaisen vastuulla, jolloin se on vastavuoroista sekä vuorovaikutteista, joka antaa mahdollisuuden kysyä, vastata ja tarkentaa. Tiedonkulku on usein yrityksissä se ongelma, jonka taakse myös turvaudutaan, ja silloin työntekijä kieltäytyy vastuusta. Tällöin tulee niitä tilanteita, joissa on oltu tiedottomia tai kiistetään tietoisuus, jotta voitaisiin niin sanotusti välttää seurauksilta. Päivittäisviestintä toimii mutkattomasti, kun jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää niin yhteisöllisen kuin yksilöllisen tiedonvaihdannan merkityksen: mistä yksilö ja muut vastaavat sekä mitä yksilöltä odotetaan organisaatio- ja yhteisötasolla. (Juholin 2009, 85 - 88.)

3.2.1 Päivittäisviestinnän linjaukset

Päivittäisviestintä voi organisaation sisällä eri yksiköissäkin pitää sisällään erilaisia linjauksia, sillä jokainen yhteisö tahtomattaankin luo oman viestintänsä mallinsa. Vaikka päivittäinen työviestintä muotoutuu yhteisössä ja viestinnässä, on hyvä sopia muutamia peruslinjauksia, joista viestitään: asiat (mitä), osapuolet (kenelle), säännöllisyys (milloin), foorumit (missä) sekä vastuut (kuka). Rehellisyys sekä avoimuus ovat työyhteisössä ja toimivan päivittäisviestinnän kannalta tärkeitä. Kun nämä peruslinjaukset päivittäisviestinnässä ovat kunnossa, työntekijä saa jatkuvuuden sekä turvallisuuden tunteen. (Juholin 2013, 143 - 145.) Alla olevassa kuviossa on mainittu päivittäisviestinnän linjaukset ja kuvion jälkeen ne tullaan esittämään.



Kuvio 2 Päivittäisviestintä, mukaillen Juholin (2013, 143 - 145)

Jokaisella työpaikalla on omat linjauksensa päivittäisviestinnässä käsiteltävistä asioista, sillä ne määräytyvät työympäristön perusteella. Ne saattavat ulkopuoliselle vaikuttaa joko isoilta tai pieniltä, mutta kyseisessä työyhteisössä niillä on merkitystä. Tällaisia asioita ovat ne, jot-

ka liittyvät jokapäiväiseen toimintaan ja työskentelyyn työpaikalla, mutta myös muutoksiin. Turhaa viestintää tulisi välttää, jotta tärkeät informaatiot eivät hukkuisi liiallisen tiedon joukkoon. (Juholin 2013, 145 - 147.) Yksilön viestiessä päivittäisistä asioista tulee myös huomioida, ettei kerralla kuormiteta kuuntelijaa liikaa. Viestijän tulee keskittyä yhteen tai kahteen pääviestiin, jolloin kuuntelijan on helpompi vastaanottaa ja käsitellä viestittävä asia ja myös toimia odotusten mukaisesti. (Quintanilla & Wahl 2011, 84.)

Se, kenelle päivittäisviestinnän asioista viestitään, vaihtelee myös työpaikoilla. Osapuoliin kuuluu tietenkin aina henkilökunta, mutta heidän lisäksi asiakkaat ja sidosryhmät ovat osallisia tietyistä päivittäisviestinnän asioista. Kriisitilanteessa osapuolia saattaa myös olla enemmän. Tärkeää on, että viesti on myös kaikille osapuolille sama. Vastuu siitä, että päivittäisviestintä toimii mutkattomasti, tehokkaasti ja avoimesti, on jokaisella siihen kuuluvalla osapuolella. (Juholin 2013, 145 - 148.)

Työpaikoilla on erilaisia käytäntöjä ja tapahtumia, joista tulee viestiä. Se, miten usein viestitään, riippuu asian luonteesta. Työpaikoilla tapahtuu muun muassa jatkuvaa tiedonvaihdamia asioista, joista tulee pysyä ajan tasalla. Tämän lisäksi työyhteisössä voi olla viikottaisia tai kuukausittaisia palavereja, tarvittaessa pidettäviä istuntoja sekä tulospalaveri neljännesvuosittain. Asiat, jotka ovat toistuvia, voidaan ilmoittaa jo hyvissä ajoin etukäteen. Tällöin henkilöstö on tietoinen niistä, eikä tunnu, että heiltä salattaisiin jotain. (Juholin 2013, 145 - 150.)

Työyhteisöllä on omat kanavansa eli fooruminsa viestintään, jonka välityksellä informoidaan sekä johdolta henkilöstölle että toisin päin, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Päivittäisviestinnän pääfoorumi on itse työpaikka. Päivittäisviestintää suunniteltaessa työpaikalla tulee olla selkeä linjaus, mitä asioita käsitellään missäkin foorumissa, jotta välttyttäisiin turhilta tiedoilta, sähköpostin tukkeutumiselta ja toistolta. Foorumit ovat myös työpaikasta riippuvaisia, ja henkilöstön tulee voida vaikuttaa niihin. (Juholin 2013, 145 - 148.) Se, miten tietyt asiat viestitään, on yleensä yhtä tärkeää kuin itse asia. Viestintäkanaviin kohdistuu erilaisia ennako-odotuksia, jonka vuoksi viesti vastaanotetaan eri foorumeista tietyllä tavoin. Tämän vuoksi foorumin valinta asiasta riippuen on olennaista ja henkilöstön tulee olla tietoinen, mitä asioita käsitellään missäkin viestinnän kanavassa, jotta tiedonvaihdanta ei estyisi. (FitzPatrick & Valskov 2014, 92.) Tietyissä työyhteisöissä ei ole tarvetta tehdä tiukkaa foorumeiden linjausta, mutta väärinymmärrysten välttämiseksi on hyvä luoda yhteisölle selkeät viestinnän pelisäännöt.

3.2.2 Viestinnän prosessointi

Viestinnän prosessointi tarkoittaa sitä, että yrityksessä toimintatavat on kirjattu ja on määritetty vastuulliset henkilöt sekä aikataulut. Prosessointi helpottaa työntekijöiden ja viestinnästä vastaavien työtä, kun peruslinjaukset on konkretisoitu. (Korhonen & Rajala 2011, 30.)

Vaikka Korhosen ja Rajalan teoksessa kehoitetaan prosessoimaan kaikki työyhteisön viestintää koskevat menettelytavat, tässä työssä prosessointia tullaan hyödyntämään vain sisäisen viestinnän käytäntöjen prosessointiin. Prosessi määrittellään olevan sarja toisiinsa liittyviä toimintoja ja sisältävän useita vaiheita. Tämän lisäksi se tähtää ennalta määritettyyn lopputulokseen, joka on aina sama ja se suoritetaan samalla tavalla. Viestinnän prosessointi määritellään toistuvien viestintätoimintojen dokumentoimiseksi, jossa toiminnan vaiheet kuvataan tehokkaassa järjestyksessä. (Korhonen & Rajala 2011, 55 - 56.)

Hyvin harvat organisaatiot vielä prosessoivat viestintäänsä, ja ne, jotka ovat niin tehneet, eivät hyödynnä niitä. Tämä johtuu siitä, että prosessoinnin käsitettä ei ymmärretä Suomessa kunnolla, sillä se on käsitteenä vielä tuore. Dokumentoituja viestinnän prosesseja on yleisimmin kriisi-, media-, talous- yritysvastuu-, verkko-, asiakas-, tapahtuma- ja sisäinen viestintä. Yritykset eivät kuitenkaan aina tiedosta dokumentoineensa näitä prosesseja, koska ne ovat heille arkipäiväisiä tai niitä ei käytetä kuten ne on dokumentoitu. Erilaisia tapoja käytänteiden prosessointiin on; osa kokoa organisaatiossa tiimin tai palkkaa ulkopuolista apua ja johto hyväksyy prosessit ennen niiden julkistamista. (Korhonen & Rajala 2011, 126.)

Sisäisen viestinnän prosessointi on osa koko yrityksen viestinnän prosessointia (Korhonen & Rajala 2011, 83). Tällaisia prosessoitavia asioita voivat olla yksinkertaisesti vaikka puhelimeen vastaaminen. Prosessoinnin avuksi voidaan kirjata ylös muutama tapaus, jolloin löydetään ne vaiheet, joihin tarvitaan ohjeistusta. (Juholin 2013, 161.) Tehokas sisäinen viestintä on kaksisuuntaista, jonka vuoksi on myös tärkeää, että niin johto kuin henkilöstö osallistuvat sen suunnitteluun ja dokumentointiin. Kaikki sisäisen viestinnän kanavat voidaan prosessoida, sillä se luo työntekijöille varmuutta ja selkeät linjaukset motivoivat ja helpottavat päivittäistä työnteoa yrityksessä. Prosessien määrittelyt ja kuvaukset tehostavat viestintää ja sen laatua, jolloin henkilöstön on mielekkäämpää toimia ja viestiä yrityksessä päivittäin. (Korhonen & Rajala 2011, 56; 83 - 84.) Prosessit ja ohjeistukset helpottavat myös uusia työntekijöitä ja ne kannattaa ottaa esiin jo perehdytysvaiheessa (Juholin 2013, 162).

3.2.3 Päivittäisviestinnän vaikutukset ulospäin

Työyhteisöviestintään ja työyhteisön hyvinvointiin liittyy olennaisesti työnantajan maine tai imagon rakentaminen, vaikka se ajatellaan irrallisena ja organisaatiosta riippumattomana tekijänä. Kaikki se, miten henkilöstö asiakkaiden ja muiden sidosryhmien edessä käyttäytyy,

puhuu ja pukeutuu vaikuttaa siihen, miten asiakas näkee yrityksen. (Juholin 2013, 61 - 63.) Englanniksi vastaava sana on identification, joka suoraan suomennettuna tarkoittaa tunnistamista. Se voidaan määritellä niin, että työntekijä nimittää itsensä organisaation ehtojen mukaan sen jäseneksi. Tämä vaatii omistautumista ja ylpeyttä työnantajaa kohtaan. (Cornelissen 2011, 167.)

Jotta työntekijä tunnistauduksi ylpeänä organisaation jäseneksi, johdon tulee myös muistaa sisäinen markkinointi, joka pääasiassa on esimiestyötä ja päivittäisviestintää. Sisäisen markkinoinnin avulla varmistetaan, että työntekijät organisaation sisällä ovat selvillä yrityksen liikeideasta, toiminnasta ja tavoitteista. Sisäisen markkinoinnin ollessa onnistunutta sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstöön, työyhteisön yhteishenkeen, kannustamiseen, palkitsemiseen sekä arviointiin ja työtapojen kehitykseen. Tällaisen viestinnän vaikutus näkyy siinä, miten yrityksen työntekijät näkevät yrityksen. He nimittäin omalta osaltaan tekevät jatkuvaa markkinointityötä yrityksen puolesta, sillä he puhuvat työstään ystävilleen ja tutuilleen. Tämän vuoksi yrityksen pitää myös muistaa markkinoida itseään sisäisesti, jotta henkilökunnan tyytyväisyys säilyisi, työntekijät haluaisivat jatkaa työskentelyä yrityksessä ja edustaa omaa työnantajaansa. (Bergström & Leppänen 2009, 173 - 175.)

Päivittäisviestinnällä on merkitys siihen, miten motivoitunut työntekijä on työyhteisöään kohtaan. Sen lisäksi, että työntekijä ymmärtää ja on tietoinen yrityksen liikeideasta ja tavoitteista, työntekijä odottaa saavansa esimieheltään ajantasaista ja luotettavaa tietoa, jolloin työntekijä kokee, että hän on osallinen organisaatiota koskevista päätöksistä ja että hänet on huomioitu muutoksessa. Kuten jo aikaisemmin työhyvinvointia koskevassa kappaleessa mainittiin, kun yksilö tuntee, että häntä kuunnellaan ja hän on osallinen päätöksentekoon, hän voi työyhteisössä paremmin. Hyvinvoinnin lisäksi työntekijä tuntee olevansa osa yhteisöä. Parhaimmillaan päivittäisviestintä on kommunikointia, eli kaksisuuntaista niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöspäin suuntautuvaa viestintää. (Cornelissen 2011, 167 - 168.)

3.3 Päivittäisviestinnän ja sen prosessoinnin haasteet

Työpaikalla yleensä ymmärretään sisäisen viestinnän tärkeys yrityksen menestykseen, mutta sitä ei osata hyödyntää työkaluna oikein (Hanikka 2013). Yleisimpiä ongelmia on, että päivittäisviestintään ei anneta samanlaista panosta kuin ulkoiseen viestintään ja se, että sisäistä viestintää ei nähdä jokaisen organisaation jäsenen vastuuna. Johto ei suurissa yrityksissä edes ota välttämättä vastuuta sisäisestä tiedotuksesta vaan viestintäalan ammattilaiset viestivät ylhäältä alaspäin. (Tervola 2008.) Viestintä kaikin puolin on tiiviisti sidoksissa johtamiseen, joten johdon tulee olla sitoutunut sen kehittämiseen, suunnitteluun ja toimivuuteen. Johdon panos on tärkeä, jotta myös työntekijät sitoutuvat omalla panoksellaan sisäiseen viestintään, esimerkin innostamana. Haasteena päivittäisviestinnässä on nimittäin ajatus siitä,

että joku muu hoitaa tiedottamisen muille jäsenille ja sidosryhmille. Jokaisen tulisi panostaa siihen, että tieto yrityksessä tavoittaa ne, joiden kuuluu olla tietoisia siitä. (Hanikka 2013.)

Esimiehen haasteena on löytää aika yhteiselle tai kahdenkeskisille face-to-face-keskusteluille työyhteisössä (Quirke 2008, 18). Päivittäisviestinnän haasteet liittyvät myös kiireelliseen työympäristöön, joka saa työntekijöissä aikaan tunteen, että heille ei kerrota kaikkea. Jos työntekijä etukäteen tietäisi, milloin mitään asioita käsitellään, tämä lieventäisi mielikuvaa tiedon salailusta. (Juholin 2013, 145.) Johto yleensä alkaa viestiä vasta kun jotain tapahtuu. Tällöin on kuitenkin jo liian myöhäistä, sillä yleensä huhut ovat alkaneet jo liikkua ja työntekijät tuntevat epävarmuutta ja luottamuspulaa. (Tervola 2008.) Esimerkiksi muutos- ja kriisiviestinnässä helposti ajatuksena on, että viestintää ei voisi suunnitella etukäteen, koska jokainen tilanne on erilainen. Tilanteet kuitenkin usein toistavat samaa kaavaa, joten ennakkoon varautuminen ja suunnittelu nopeuttavat esimiesten ja viestinnän ammattilaisten työtä, kun jotain yllättävää tapahtuu. (Korhonen & Rajala 2011, 147 - 148.)

Yrityksissä tunnutaan edelleen ajattelevan, että viestinnän prosessointi ja suunnittelu vievät vain aikaa, eikä esimerkiksi pienissä organisaatioissa ole resursseja tai tarvetta sille. Prosessin myös ajatellaan olevan turhaa, koska käytännöt muuttuvat jatkuvasti tai oletetaan, ettei prosessia voitaisi noudattaa käytännössä. Nämä ajatukset ovat kuitenkin harhaluuloja, sillä se aika, joka käytetään viestinnän prosessointiin, maksaa itsensä takaisin. Tämä kuitenkin vaatii sen, että prosesseja hyödynnetään ja kehitetään jatkuvasti päivittäisessä työssä. (Korhonen & Rajala 2011, 66; 146 - 151.)

Päivittäisviestinnän haasteena organisaatioissa on juuri sen koordinoimattomuus ja vastuunjaon puute. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä työntekijät tekevät samoja asioita päällekkäin ja henkilöstö ei toimi yhteistyössä keskenään. Vaikka vastuu viestinnästä on kaikilla jäsenillä, on sekin hyvä mainita, jotta työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. (Korhonen & Rajala 2011, 36 - 38.) Opinnäytetyöntekijä kokee ristiriitaisena, että yleensä yrityksissä juuri resurssien puutteen takia sisäiseen viestintään ei pystytä panostamaan sen vaatimalla tavalla. Kuitenkin suunnitelman puute päivittäisviestinnässä kuluttaa jatkuvasti resursseja organisaatiolta, kun viestintä ei ole tehokasta, asioita tehdään päällekkäin, työntekijät ovat epävarmoja työsuhteen jatkumisesta ja epämotivoituneita toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita.

3.4 Vaikuttaminen työyhteisössä ja kuuntelemisen merkitys

Kuten aikaisemmin jo mainittiin työhyvinvointia käsitellessä, työntekijät toivovat, että heidän työyhteisönsä olisi avoin ja salliva, johon niin työnantaja kuin henkilöstö vaikuttavat. Vaikuttaminen on sosiaalista kanssakäymistä, kommunikointia ja käyttäytymistä, jolla yritetään saada toinen osapuoli hyväksymään oma idea, ajatus, toimintatapa tai näkökulma (Grönfors

2012, 124). Nykyään ihminen haluaa itse vaikuttaa, eikä ole aina valmis hyväksymään valmiita toimintamalleja. Tämän vuoksi niin sanotusta ”arkivaikuttamisesta” on tullut tarpeellista työyhteisön sisällä. Arkivaikuttamisella pyritään muokkaamaan tai parantamaan organisaation sisäisiä käytäntöjä, mutta sillä voidaan myös vaikuttaa organisaation peruskysymyksiin, kuten arvoihin ja strategioihin. Vaikuttaminen ei tietenkään ole kaikille mieleistä, vaan osa haluaa vain olla tietoinen suurista peruslinjauksista, mihin ja minne organisaatio on menossa, ollakseen tyytyväisiä. (Juholin 2009, 144 - 148.)

Jotta voitaisiin vaikuttaa, täytyy yrityksessä toimia myös kuuntelemisen kulttuuri. Jos henkilö tuntee, ettei hänellä ole työssään mahdollisuutta vaikuttaa, hänestä saattaa tuntua, ettei häntä kuunnella. Tällöin stressaantuneisuus sekä tyytymättömyys työssä lisääntyy. Vaikuttaminen tapahtuu siis keskustelemalla - tulee osata kuunnella ja kysyä, jotta saataisiin yhteisymmärrys näkemyksestä, johon pyritään vaikuttamaan. Keskustelemalla saadaan aikaiseksi lopputulos, joka tyydyttää molempia osapuolia ja heidän välilleen toivottavasti syntyy luottamus. (Grönfors 2012, 126 - 127.)

Vaikuttaminen ei saa olla itsekästä, jolloin vaikuttaja hyötyy toisen kustannuksella (Grönfors 2012, 127). Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi ne, kun johto pyytää henkilöstöä ideoimaan tai ehdottamaan kehitysehdotuksia joltain tiettyä tilannetta tai tilaisuutta varten. Tällöin henkilökunta käyttää omaa aikaansa ideointiin ja ideoiden esittelyyn. Johto on kuitenkin jo tehnyt päätöksen, mitä tullaan tekemään, jolloin henkilöstö ei koe, että heidän ideoitaan olisi edes harkittu tai että he olisivat tulleet kuulluksi. Tällaisia tilanteita tulisi välttää, sillä se heikentää työtyytyväisyyttä ja saa henkilöstön tuntemaan itsensä petetyksi. (Juholin 2009, 152.)

Kuuntelemisen ja keskustelun merkitys yrityksessä on myös noussut keskeiseksi arvoksi, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Ongelmana on, että joissain yrityksissä edelleen suhtaudutaan näennäskuuntelemiseen hyväksyvästi. Näennäskuuntelemista esiintyy esimerkiksi silloin kun esimies esittää työntekijälleen korjausehdotuksen tai -pyynnön työntekijän tekemään työhön, mihin alainen vastaa hoitavansa asian, kuitenkaan ikinä hoitamatta sitä. Tällaiseen ei sitten kuitenkaan puututa. Näitä esimerkkejä tapahtuu varsinkin kun työntekijä pitää itseään asiantuntijana ja olettaa, että hän itse tietää paremmin, miten työ tulisi hoitaa. (Puro 2010, 42 - 44.)

Näennäskuuntelijat yleensä kuulevat, mitä puhutaan, mutta eivät ymmärrä viestiä, tekevät siitä oman tulkintansa varauksellisesti tai negatiivisesti tai vain näyttelevät kuuntelevansa. Hyvä kuuntelija taas pyrkii aidosti ymmärtää, mitä hänelle sanotaan, tekee aktiivisesti tulkin-toja ja arvioita ja osoittaa palautteella kuuntelevansa puhujaa. Hyvä kuuntelija on siis aidosti läsnä toisen henkilön puhuessa. (Puro 2010, 39 - 42.) Hyvät kuuntelijat antavat palautetta ja

osoittavat kuuntelevansa esittämällä kysymyksiä. Kysymyksillä yleensä tavoitellaan jotain, esimerkiksi tarkennusta toisen kertomaan asiaan tai halutaan saada toinen ajattelemaan vaihtoehtoja tai mahdollisuuksia. Kysyminen on siis osa keskustelua ja se voi johtaa sitä eteenpäin tai kysyjän haluamaan suuntaan. (Grönfors 2012, 8 - 27.)

4 Nykyisen tilannekuvan muodostaminen

Jotta opinnäytetyössä päästäisiin tavoitteisiin, tutkitaan nykytilannetta ja tulevaisuuden mahdollisuuksia erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan niitä tapoja ja käytäntöjä, joilla tutkija kerää havaintoja. Jotta näistä havainnoista saataisiin tuloksia, tulee tutkijan tehdä niiden perusteella päätelmiä. Päätelmiä tehdessä tulee havainto- ja analysoida kriittisesti, jolloin voidaan luoda uusia näkemyksiä. Tutkimusmenetelmiä on useita ja ne valitaan sillä perusteella, millaista tietoa etsitään, keneltä ja mistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 183 - 184.)

Ennen tutkimuksen tekoa ja menetelmien valintaa, tutkija muodostaa tilannekuvan nykyisestä toimintamallista ja voi analysoida tulevaisuuden haasteita. Tilannekuva luodaan sillä perusteella, missä yritys on nyt ja millaisia haasteita viestintään tuo yritys itsessään, sen sidosryhmät ja toimintaympäristö. Nykytilanteesta voi ottaa selvää esimerkiksi tekemällä työntekijöille pienimuotoisia kyselyitä. (Juholin 2010, 87.) Kysely on tutkimusmenetelmänä stardardoitu, joka tarkoittaa sitä, että asiat kysytään jokaiselta vastaajalta täysin samalla tavalla, mutta tiedonkeruu voi olla stuktroitua tai hyvin vapaamuotoista. Tämä tarkoittaa, että kysymyksiin voi vastata joko esimerkiksi valitsemalla annetuista vastausvaihtoehdoista tai avoimesti, omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 2010, 193 - 194.)

Yrityksessä voidaan tehdä myös itsearviointia. Tämä ei tarkoita sitä, että johto ja työntekijät vain arvioisivat omaa tekemistään, vaan itsearviointia voidaan tehdä esimerkiksi prosessin kuvauksen avulla. Prosessin kuvauksessa otetaan esimerkki tilanteesta, johon osallistuneita haastatellaan ja heiltä pyydetään kommentteja ja parannusehdotuksia tästä tilanteesta. Prosessin kuvauksen jälkeen voidaan sen vaiheista sekä niihin liittyvistä kehitysehdotuksista ja palautteista tehdä yhteenveto. (Juholin 2010, 96 - 98.)

Tutkimusten teon ja analysoinnin jälkeen voidaan alkaa kehittää yrityksen päivittäisviestintää. Kehittämisen aikana on tärkeää, että organisaatio tekee ne yhdessä: käydään tulokset läpi, luodaan yhteinen käsitys nykyisestä tilanteesta ja mihin halutaan suunnata, luodaan tavoitteet sekä päätetään aikataulut ja vastuut. Yhdessä tekeminen on joissain työyhteisöissä haastavaa, kun hyötyjä ei pystytä suoraan esittämään tai työntekijät eivät ole tottuneet yhdessä toimimiseen. Vuorovaikutteisuus kuitenkin luo uskoa siihen, että asioihin voidaan vaikuttaa, jos niin halutaan. (Juholin 2010, 99 - 100.)

4.1 Havainnointi

Havainnointia käytetään tutkimusmenetelmänä, kun halutaan tietää, mitä todella tapahtuu. Havainnointi nimittäin antaa totuudenmukaisemman kuvan, kuin esimerkiksi haastattelu tai kysely. Tämä johtuu siitä, että ihmiset yleensä antavat itsestään erilaisen kuvan puheissaan kuin käyttäytyvät päivittäisessä toiminnassaan, esimerkiksi arvoja ja asenteita tutkiessa. Tämän vuoksi havainnointi on tutkimusmenetelmänä ehdoton, sillä se antaa todellisen kuvan esimerkiksi henkilön käytöksestä hänen luonnollisessa ympäristössään. (Hirsjärvi 2010, 212 - 213.)

Havainnointi ei kuitenkaan aina anna täysin luotettavaa tietoa, sillä jos havainnoijan läsnäolo on tiedossa, se saattaa muuttaa tarkkailtavien käytöstä. Tällaisia tilanteita ovat ne, jolloin tarkkaillaan tiettyä ihmisjoukkoa tai -tyyppiä, jolloin tarkkailtavien täytyy olla tietoisia havainnoijasta. Esimerkiksi lapset saattavat innostua tarkkailijan ollessa paikalla, kun taas aikuiset alkavat varoa sanomisiaan ja tekemisiään. Tämän vuoksi havainnointi vie paljon aikaa ja resursseja, sillä havainnoijan läsnäoloon täytyisi tottua. Havainnoija ei myös välttämättä pysty tallentamaan tietoa välittömästi sen saatuaan, jolloin tieto ei välttämättä tule kirjattua, kuten se koettiin. Havainnoijan tulee myös olla täysin puolueeton. (Hirsjärvi ym. 2010, 213 - 214.)

Tilannekuvan luomiseen opinnäytetyöntekijä havainnoi osallistuvasti ravintolan päivittäisviestinnän käytäntöjä, sillä hän itse työskentelee siellä. Osallistuva havainnointi tarkoittaa sitä, että havainnoija osallistuu tutkittavien ehdoilla toimintaan (Hirsjärvi ym. 2010, 216). Havainnoinnin tarkoituksena oli tarkkailla, mitä päivittäisviestinnän kanavia hyödynnetään, kuinka usein ja mitä asioita niiden avulla viestitään. Opinnäytetyöntekijä pystyi toisia työntekijöitä häiritsemättä havainnoimaan sisäisen viestinnän toimivuutta käytännössä, jo ennen muiden tiedonkeruumenetelmien hyödyntämistä. Havainnointi antaa kuitenkin vain yhden näkökulman ravintolan päivittäisviestinnästä, joten tässä työssä hyödynnetään myöhemmin muita menetelmiä.

Havainnoin tulokset kirjattiin listaan, joka on kuvattuna kaaviona 1 ja jonka malli on Kim Erwinin (2014) teoksesta *Communicating the new*. Listaan kirjataan ensin tiedot, jotka ovat tosia objektiivisesti. Tämän lisäksi tekijä saa myös subjektiivisesti listata omia päätelmiään tai tunteitaan ja huoliaan sekä lopuksi listataan asioita, jotka innostavat tekijäänsä. Lista auttaa tekijää näkemään, mitä asioita jo tiedetään. Kaavion avulla voi myös jäsentää omaa mieltä, sillä listat ovat henkilökohtaisia, mutta sisältävät tosiasioita. (Erwin 2014, 52 - 53.) Opinnäytetyöntekijä valitsi tällaisen listan, koska se korostaa sitä, että havainnointi on henkilökohtaista.

Fact list (objektiivinen) vahvistettu tieto	Hunch list (subjektiivinen) päätelmiä	Concerns list (subjektiivinen) asiat, jotka mietityttävät
Viestivihko <ul style="list-style-type: none"> ◦ päivittäiset tapahtumat ◦ sovitut asiat ◦ korjaukset ja huollot ◦ toiveita ja ehdotuksia ◦ kaikkia koskeva info 	toimii ajoittain tarvittaisiinko tueksi toinen organisoidumpi kanava?	yksipuolista informointia? jääkö tärkeät asiat huomiotta liikaa asiaa yhdessä kanavassa
Puhelin <ul style="list-style-type: none"> ◦ yleensä viestit alhaalta ylöspäin ◦ työntekijältä toiselle ◦ asiat / kysymykset, jotka ovat akuutteja tai vastaus tarvitaan heti 	johtuuko siitä, että tietoa ei ole tarpeeksi saatavilla itse työpaikalla?	hyödynnetäänkö liikaa / onko kynnys ottaa yhteyttä informaatiotulva, mutta myös informaation puute
Manuaalit <ul style="list-style-type: none"> ◦ siivouslistat ◦ aamu- ja iltavuoron tehtävät 	manuaalit eivät täysin ajantasalla - kaikki tehtävät eivät ole enää oleellisia	kenelle listojen päivittäminen kuuluu?
Sähköposti <ul style="list-style-type: none"> ◦ yleensä viestit ylhäältä alaspäin ◦ työvuorolistat sekä niitä koskevat toiveet ◦ koko henkilökuntaa koskevat asiat 	toimiva ja selkeä foorumi	

Spark list:
mikä innostaa?
uuden luominen
kehitys
työn mielekkyyden kasvu
työyhteisön lähentyminen
avoimuus
helpous

Kaavio 1 Havainnoin tueksi luotu lista, mukaillen Erwin (2014, 52)

Listassa on ensimmäisenä vasempaan sarakkeeseen kirjattu ne viestinnän foorumit, eli kanavat, jotka ovat käytössä ravintolan sisäisessä viestinnässä. Näitä ovat viestivihko, puhelin, manuaalit ja sähköposti. Jokaisen foorumin alle on lueteltu, miten niitä on hyödynnetty ja miten niitä tulisi hyödyntää. Tässä sarakkeessa olevat tiedot ovat objektiivisia, eli ne ovat sovittuja kanavia ravintolan päivittäisviestinnässä. Keskimmäiseen sarakkeeseen on kirjattu foorumeita koskevat opinnäytetyöntekijän päätelmät. Näin on esitetty, mitä johtopäätöksiä opinnäytetyöntekijä on tehnyt esimerkiksi siitä, miksi jotain kanavaa hyödynnetään. Keskimmäiseen sarakkeeseen on myös esitetty kysymysten muodossa pohdintaa, jonka avulla opinnäytetyöntekijä arvioi viestintäkavaniien toimivuutta.

Viimeisenä oikeanpuoleiseen sarakkeeseen on kirjattu asiat, jotka huolettavat opinnäytetyöntekijää foorumeiden suhteen. Nämä asiat ovat sellaisia, joihin tekijä haluaisi itse vaikuttaa kehittäessään päivittäisviestintää. Esimerkiksi viestivihko on ravintolan pääfoorumi, jonka vuoksi voidaan pohtia, voisiko joitain siellä käsiteltäviä asioita käsitellä jossain toisessa, mahdollisesti uudessa foorumissa. Näin viestitulva ei olisi niin suuri. Välillä myös viestivihkoon ei saada keskustelua aikaiseksi. Kommunikointi viestivihon välityksellä olisi tärkeää, sillä koko henkilöstön kesken saadaan harvemmin aikaa keskustella ravintolaa koskevista muutoksista ja tapahtumista.

Puhelimen suhteen on otettu huomioon esimiehen saama informaatiotulva puhelimen välityksellä. Puhelinta hyödynnetään yleensä, kun työntekijät tarvitsevat apua tai tietoa. Esimiehelle saattaa puhelimen välityksellä tulla useita viestejä ja soittoja pitkin päivää siksi, että joitain asioista ollaan epävarmoja. Opinnäytetyöntekijä kokee, että tällaiset epävarmat tiedot olisi hyvä saada selville, jotta puhelimen välityksellä ei tarvisi viestiä liikaa. Epävarmuus joitain asioista saattaa johtua siitä, että niitä ei ole selkeästi prosessoitu manuaaleihin. Manuaalien päivitys on jäänyt jo pidemmän aikaan huomiotta, joka lisää väärinymmärryksiä ja epäselvyyttä työpaikan asioista ja toiminnoista. Tähän liittyy myös se, että henkilöstön kesken ei ole selkeää, kenelle manuaalien päivitys kuuluu.

Listan loppuun on myös kuvattu tähdellä, mitkä innostavat opinnäytetyöntekijää prosessissa. Osa on myös sellaisia, joihin työn tuloksilla ja kehitysideoilla pyritään vaikuttamaan, kuten työn mielekkyyden kasvu, työyhteisön lähentyminen, avoimuus ja helppous. Kolme ensimmäiseksi mainittua vaikuttavat koko työyhteisöön ja sen jäseniin ja helppoudella viitataan toimintojen ja käytäntöjen selkiytymiseen. Kehitys ja uuden luominen ovat sellaisia, jotka opinnäytetyöntekijälle ovat tärkeitä tässä prosessissa.

4.2 Kysely

Juholin (2010) esittää, että työyhteisön päivittäisviestintää voi tutkia jatkuvasti erilaisilla kyselyillä. Tällaisia ovat vapaamuotoiset seurannat, ”ovensuukyselyt” tai muodollisemmat kyselyt esimerkiksi intranetissä tai omassa wikissä. Tuloksia ja niiden perusteella syntyviä ideoita voidaan käsitellä esimerkiksi viikko- tai kuukausipalaverissa. Yhdeksi työyhteisön kyselytutkimuksen muodoksi mainitaan viestintätutkimukset, joilla selvitetään tiedonkulkua, sen saamista eri kanavista sekä tyytyväisyyttä ja puitteita viestinnässä. (Juholin 2010, 90 - 92.)

Viestintää voidaan suunnitella kanavalähtöisesti. Tällaisen suunnittelun pohjaksi otetaan jo käytössä olevat viestinnän foorumit, joiden hyödyt, vahvuudet ja heikkoudet tulevat esille. Näiden lisäksi voidaan pohtia mahdollisia tarpeita muille, uusille foorumeille ja keinoille vies-

tiä. Kanavien lisäksi määritellään viestintävastuut, joka voi kuulua kaikille, ja säännöllisyys, eli milloin kanavaa hyödynnetään. (Hämäläinen & Maula 2006, 81 - 82.)

Avoimet kysymykset ovat kvalitatiivisen, eli laadullisen, tutkimuksen muoto, sillä ne sisältävät vain kysymyksen, johon vastataan omin sanoin, eikä vastaajalle anneta valmiita vaihtoehtoja, joista valita. Tämä antaa vastaajalle mahdollisuuden kertoa oman mielipiteensä. Avoimien kysymyksien tulee olla tarkkaan harkittuja ja muotoiltuja, jotta vastaajan on helppo täyttää kysely ja tutkija pystyy analysoimaan ja vertailemaan annettua tietoa. On tärkeää, että kysymykset ovat selkeitä, lyhyitä ja niitä on riittävästi, mutta ei liikaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 198 - 203.)

4.2.1 Kyselyiden toteutus

Kyselyä hyödynnettiin tutkimusmenetelmänä, jotta saataisiin havainnoinnin lisäksi myös henkilöstön näkökulma ravintolan sisäisestä viestinnästä. Kyselyissä hyödynnettiin kanavalähtöistä viestinnän suunnittelua Hämäläisen ja Maulan (2006, 81) teoksesta, opinnäytetyöntekijän havainnointia ravintolan päivittäisviestinnän foorumeista ja Juholinin (2013) päivittäisviestinnän mallia, jossa esitettiin, että yrityksen päivittäisviestinnän peruslinjauksia ovat asiat (mitä), osapuolet (kenelle), säännöllisyys (milloin), foorumit (missä) sekä vastuut (kuka) (Juholin 2013, 143 - 145).

Esimiehelle ja toisille työntekijöille tehtiin kyselyt, jotka löytyvät liitteinä 1 ja 2 tämän opinnäytetyön lopusta. Kyselyitä varten luotiin kaavio, jossa on lista käytössä olevista viestintäkanavista. Näin saatiin myös muun henkilökunnan näkemys foorumeiden hyödyntämisestä ja toimivuudesta. Viestintäkanavien kohdalle henkilöstö täytti, mitä asioita he niissä käsittelevät, kuinka usein, kenelle viesti on osoitettu ja kenen vastuulla on tämän kanavan välityksellä jakaa tietoa. Kaavion avulla opinnäytetyöntekijän oli helpompi löytää ravintolan päivittäisviestinnän puutteet ja onnistumiset.

Foorumeita koskevien näkökulmien lisäksi haluttiin selvittää, millaisia haasteita viestinnässä koetaan ja onko henkilöstöllä toiveita tai kehitysehdotuksia olemassa olevaan päivittäisviestinnän malliin. Näitä selvitettiin kyselyissä esitettyjen avoimien kysymyksien avulla, jotka olivat työntekijöille ja esimiehelle erilaiset, mutta käsittelevät samoja teemoja. Tämän vuoksi kyselyitä tehtiin kaksi. Avoimien kysymyksien avulla otettiin huomioon työyhteisön hyvinvointi, sisäisen viestinnän haasteet ja sen mahdollisuudet. Lyhyillä ja selkeillä avoimilla kysymyksillä vastaajille annetaan mahdollisuus kertoa omin sanoin ajatuksiaan, mutta vastaajien ei tarvitse jäädä pohtimaan monimutkaisia ja laajoja kokonaisuuksia.

Kaavion jälkeen henkilökunnan ja esimiehen kyselyissä kysyttiin, huomasivatko he jonkin viestintäkanavan puuttuvan ja jäikö joitain käsiteltäviä asioita kirjaamatta kaavioon ja miksi. Tämä oli ainut avoin kysymys, joka oli kummassakin kyselyssä sama. Opinnäytetyöntekijä koki tämän kysymyksen tärkeäksi, koska viestintäkanavat oli valittu havainnoinnin pohjalta. Kysymyksen avulla voisi nousta esiin myös foorumeita, joita opinnäytetyöntekijä ei ollut huomionnut.

Henkilökunnan kyselyssä pyydettiin kaavioihin liittyvien kysymysten jälkeen tarkentamaan, kenen he kokevat olevan työyhteisössä vastuussa ajantasaisen tiedon saatavuudesta ja asioiden päivittämisestä. Tämän lisäksi heiltä kysyttiin, millaiset asiat ovat olleet hankalasti saatavilla ja miten he ovat saaneet niihin vastaukset. Heiltä myös haluttiin tietää, oliko heille vielä jotkin asiat epäselviä ja miten he näkisivät, että asiat saataisiin selkeämmin työyhteisössä esille. Kyselyssä myös selvitettiin, haluavatko työntekijät joitain asioita koskien enemmän vastuuta ja haluavatko he vaikuttaa enemmän työpaikan asioihin.

Esimiehelle osoitetussa kyselyssä haluttiin vastauksia eri kysymyksiin, koskien kuitenkin samoja teemoja. Häneltä kysyttiin suoraan, millaisia haasteita hän kokee sisäisessä viestinnässä ja miten hän kokee, että työntekijät ottavat hänen viestimänsä asiat vastaan. Tämän lisäksi haluttiin tietää, millaisissa asioissa työntekijät ovat häneen suoraan yhteydessä ja onko hänellä esimiehenä jotain toiveita koskien viestintää, joka on työntekijöiltä hänelle suunnattua. Opinnäytetyön prosessia varten myös pyydettiin vielä tarkennusta, millaisia toiveita tai odotuksia hänellä on itse työtä kohtaan.

Ensin kyselyt annettiin eteenpäin esimiehelle sähköisesti ja työntekijöille paperiversiona. Vastausaikaa annettiin vain muutama päivä, sillä kysymyksiä ei ollut montaa ja aikataulu oli tiukka. Opinnäytetyöntekijä myös halusi, että työyhteisön jäsenet vastaavat omien näkemystensä mukaan kyselyyn. Tämänkin vuoksi vastausaikaa oli rajallisesti, ettei työyhteisön sisällä käydä pohdintaa ja keskustelua. Vastauslomakkeet opinnäytetyöntekijä haki työntekijöiltä eri aikoihin, jotta he pystyivät esittämään kysymyksiä ja mahdollisesti tarkentamaan vastauksiaan. Tällöin opinnäytetyöntekijä sai kaikkiin kysymyksiinsä vastaukset, eikä tutkimuksen tulos heikkene.

4.2.2 Kyselyiden tulokset

Kun tutkimustulosta analysoidaan, laadullisessa tutkimuksessa pyritään tiivistämään aineistot, jotta saadaan tilannekuva yrityksen tämän hetkisestä tilasta. Analysoinnissa vastauksista etsitään samankaltaisuuksia, jotka auttavat käytännön ongelman ratkaisemiseksi. (Juholin 2010, 76 - 77.) Tämän lisäksi opinnäytetyöntekijä halusi vertailla esimiehen ja henkilöstön näkemyksiä sisäisestä viestinnästä sekä kehitysehdotuksista ja toiveista sitä koskien.

Alla oleva kaavio on samanlainen kuin kyselyissä ollut kaavio, mutta sinne on viimeiseksi lisätty kyselyyn vastanneiden mielestä puuttuva foorumi, joka käsittää ne laput, joita henkilökunta kirjoittaa itselleen tai toiselle huomioiksi. Tätä viestintäkanavaa kutsutaan opinnäytetyössä huomioviestiksi. Tähän kaavioon on kirjattu kyselyyn vastanneiden työntekijöiden ja esimiehen vastaukset ja opinnäytetyöntekijän havainnot. Kaavion jälkeen esitellään myös vastaukset, joita saatiin kyselyn avoimissa kysymyksissä.

Viestintäkanava	Käsitteltävät asiat?	Miten usein?	Kenelle?	Keneltä?
Viestivihko	Kaikki ravintolaa koskevat asiat Huollot ja vikailmoitukset Unohdukset Sovitut asiat Toiveet ja ehdotukset Järjestyshäiriöt Puutokset	n. 1 krt / 1 vko / Tarvittaessa (usein) n. 1 krt / 1 kk	Kaikille Henkilökunnalle Tilausvastaavalle	Kaikilta Vuorostavastaavalta
Esimies- näkökulma	Päivittäiset ongelmat / huomiot Kaikenlaiset infottavat asiat	Päivittäin / viikoittain	Kaikille	Tarjoilijoilta
Puhelin	Oven avaus Unohdukset / akuutit asiat Huollot Tilaukset Viestintä esimiehelle	Tarvittaessa n. 1 - 2 krt / 1 kk 1 krt / 2 vko	Vuorostavastaavalle Kaikille Yrityksille Tukkuun	Kuorman tuojalta Itseltäni Vuorostavastaava Vuorostavastaava
Esimies- näkökulma	Pikaista päätöstä vaativat Asiat, joita tarjoilija ei voi tehdä tai valtuudet eivät riitä Tarjoilijat kaipaavat neuvoa	Tarvittaessa Tarvittaessa Pyrkii välttämään, jos voi hoitaa sähköpostilla	Esimiehelle Tarjoilijoille Sidosryhmille Esimiehelle	Työntekijältä Kaikki yritystoimintaan liittyvät tahot Tarjoilijoilta
Manuaalit	Päivän tapahtumat Siivouslistat Aamu- ja iltavuoron tehtävät	Aina vuoron päättyessä	Kaikille	Itseltäni
Esimies- näkökulma	Ravintolan liiketoimintaan ja työn sujuvuuteen vaikuttavat Työn helpottuminen ja selkeytyminen	Päivitys 1 krt / 3 kk tai työntekijän perehdytyksen yhteydessä Muistin virkistys, kun tarkistaa miten toimia	Tarjoilijat (uudet) Kaikki työntekijät	
Sähköposti	Työvuorolistat ja niitä koskevat toiveet Koko henkilökuntaa koskevat asiat	1 krt / 3 vko 2 krt / 1 kk	Työntekijälle Päällikölle	Esimieheltä Itseltäni
Esimies- näkökulma	Työvuoroasiat & -listat Messut Muutokset Viestintä sidosryhmien kanssa Lupa-asiat	Päivittäin	Kaikki yritystoimintaan liittyvät tahot	Kaikki yritystoimintaan liittyvät tahot Uudet kontaktit
Huomioviestit	Viestit Tekemättömät / tehdyt työt Tarpeet Pyynnöt tarkistaa / korjata Huomiot	4 - 5 krt / 1 vko	Aamuvuorolle	Iltavuorolta

Kaavio 2 Yhteenveto kyselyiden tuloksista

Kaavion jälkeen kysyttiin, huomasivatko työntekijät ja esimies jotain viestintäkanavia tai käsiteltäviä asioita, jotka olisivat jääneet kirjaamatta kaavioon. Kuten jo aiemmin mainittiin, työntekijät mainitsivat huomioviestien unohtuneen. Esimies kuitenkin kommentoi myös face-to-face-keskustelujen puuttuvan foorumeiden listasta. Kasvokkain ravintolassa käydään keskustelua suurimmaksi osaksi vuoronvaihdon aikana tai jos toinen työntekijä tai esimies tulee päivän aikana syystä tai toisesta käymään ravintolassa. Tällöin keskustelua käydään kyseisen tai edellisen työpäivän tapahtumista tai töistä riippumattomista asioista. Face-to-face-keskustelut jäivät kirjaamatta, koska ravintolassa harvemmin on sovittuja palavereja tai yhteisiä tiimikeskusteluja. Esimies kuitenkin tarvittaessa keskustelee työntekijän kanssa kasvokkain, jos hänellä on henkilökohtaisesti jollekin työntekijälle työhön liittyvää asiaa, kuten puuttuminen johonkin toimintaan tai asiaa työsopimuksista. (Henriksson 2014.)

Työntekijöiltä pyydettiin avoimiin kysymyksiin näkemyksiä siitä, kuka on vastuussa tietojen päivittämisestä ja ajantasaisen tiedon saatavuudesta. Vastauksissa oli oikeastaan eroavaisuuksia vain kysyttäessä tästä, sillä toinen työntekijä näki kaikkien olevan vastuussa informaation saatavuudesta, kun taas toinen näki sen olevan esimiehen vastuulla. Myös kyselykaaviossa huomasin, että jälkimmäiseksi mainittu työntekijä oli jakanut vastuut selkeämmin tietyille henkilöstön jäsenille riippuen käsiteltävästä asiasta ja hän myös huomio yksityiskohtaisemmin, kenelle tieto on osoitettu. Toinen taas koki itsensä tai kaikkien olevan vastuussa tiedon saatavuudesta, eikä ollut eritelty kenelle tai keneltä informaatio kulkeutuu. Hän näki kaikkien tarvitsevan tietoa ravintolaa koskevista asioista.

Opinnäytetyöntekijä tahtoi myös tietää, haluavatko toiset työntekijät enemmän vastuuta ravintolaa koskevista asioista tai vaikuttaa niihin. Tässä tapauksessa molemmat olivat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, ja kokivat, että saavat tarpeeksi vastuuta päivittäisissä työtehtävissään. Ravintolan asioihin he tuntevat saavansa vaikuttaa tarpeeksi sillä, että heiltä kysytään mielipiteitä tilauksista, järjestettävistä tapahtumista ja heidän toiveensa otetaan huomioon.

Työntekijöiltä myös kysyttiin, mitkä asiat ovat olleet heille vaikeasti saatavilla, miten he ovat saaneet niihin vastaukset ja onko edelleen jotkin asiat epäselviä. Molemmille oli vielä epäselvää ravintolaan tehtävät tilaukset; mistä tuotteet tulevat, minä päivänä ja kuinka usein. He toivoivat, että tilaukset tehtäisiin säännöllisesti niin, ettei tuotteita tilattaisi kerralla niin suuria määriä. Tämän lisäksi he halusivat tietää selkeämmät vastuut siihen, kuka tilaa tuotteet tukusta ja mistä tukusta tilataan mitään tuotteita. Tukusta tilaamiset ovat olleet ravintolassa tällä hetkellä esimiehen ja opinnäytetyöntekijän vastuulla, ja he ovat usein keskustelleet niistä keskenään, mutta muita työntekijöitä ei ole otettu vastuullisiksi näissä asioissa.

Esimiehelle kohdistetussa kyselyssä ensimmäisenä häneltä kysyttiin, miten hän kokee työntekijöiden vastaanottavan hänen sanomansa ja mitä haasteita hän kokee sisäisessä viestinnässä. Vaikka esimiehestä tuntui, että pääasiassa hänen viestinsä otetaan hyvin työntekijöiden kesken vastaan, hän kokee haastavana välillä henkilöstön sitoutumisen yhteisiin sääntöihin. Tämän lisäksi hän omien kiireidensä ja työn kuormittavuuden takia koki haastetta viestiä tasalaatuisesti ja tarpeeksi säännöllisesti.

Kysyttäessä viestintää koskevia toiveita esimies mainitsi, että toivoisi työntekijöiden huomioivan, mitä viestinnän kanavaa hyödyntävät koskien tiettyjä käsiteltäviä asioita ja kuinka usein. Tällä hän tarkoitti sitä, että informaatiotulva pienenesi niin, ettei häntä esimerkiksi työvuoroihin liittyvissä toiveissa lähestyttäisi puhelimen välityksellä soittaen tai tekstiviestillä, jos asia ei ole kiireellinen. Hän myös toivoisi, että voisi olla enemmän kohderavintolassa läsnä niin, että koko henkilöstön kesken voitaisiin järjestää tiimipalavereja tai virkistyspäiviä. Opinnäytetyöntekijältä hän toivoi ehdotuksia, miten voitaisiin järjestää ravintolan henkilöstön kesken enemmän yhteistä aikaa niin, että työntekijöistä se ei tuntuisi vastenmieliseltä. Tämän lisäksi esimies toivoi opinnäytetyöntekijän päivittävän ravintolassa käytössä olevat manuaalit ajantasalle.

Opinnäytetyöntekijä oli erittäin tyytyväinen kyselyyn saamiinsa vastauksiin. Mielenkiintoista oli huomata, miten erilaisia näkemyksiä henkilökunnalla oli samoista asioista. Esimerkiksi työntekijät olivat vastanneet hyvin eri tavoin kysyttäessä viestinnän vastuista sekä käsiteltävistä asioista eri foorumeissa. Opinnäytetyöntekijä myös oletti ennen kyselyn vastauksien saamista, että toiset työntekijät haluaisivat enemmän vastuuta työpaikan tehtävistä tai vaikutusvaltaa päivittäisiin asioihin, vaikka näin ei ollut.

Kyselyssä olleessa kaaviossa tuli esille, että henkilöstöllä oli erilaisia näkemyksiä koskien manuaaleja viestinnän kanavana. Tämän vuoksi ja esimiehen toiveesta manuaalit otetaan huomioon sisäisen viestinnän kehityksessä. Työntekijöiden kyselyssä nousi esille myös heidän kiinnostuksensa tukkutilauksia kohtaan. Yhdessä esimiehen kanssa päätettiin, että siihen voitaisiin päivittäisviestinnän keinoin etsiä ratkaisuja. Esimiehen kyselystä tuli esille toive opinnäytetyöntekijälle pohtia ja ideoida, miten voitaisiin järjestää palavereja tai yhteistä aikaa koko henkilöstön kesken.

5 Ravintolan päivittäisviestinnän kehittäminen

Viestinnän kehittämistyössä on tärkeää sen tekeminen yhdessä koko henkilöstön kanssa. Tutkimusta tehdessä työyhteisön jäsenet vastaavat kyselyihin ja käyttävät aikaa toivoen, että tuloksia voidaan työyhteisössä hyödyntää ja että heidän työnsä helpottuisi. Olisi siis väärin jättää kehitystyö vain esimiehen tulkintojen varaan tai pahimmassa tapauksessa jättää työ

vain tutkimuksen tasolle. (Juholin 2010, 99.) Tekemällä suunnitelma ryhmänä saadaan kaikkien jäsenet myös sitoutumaan yhteisiin päätöksiin (Aarnikoivu 2008, 132).

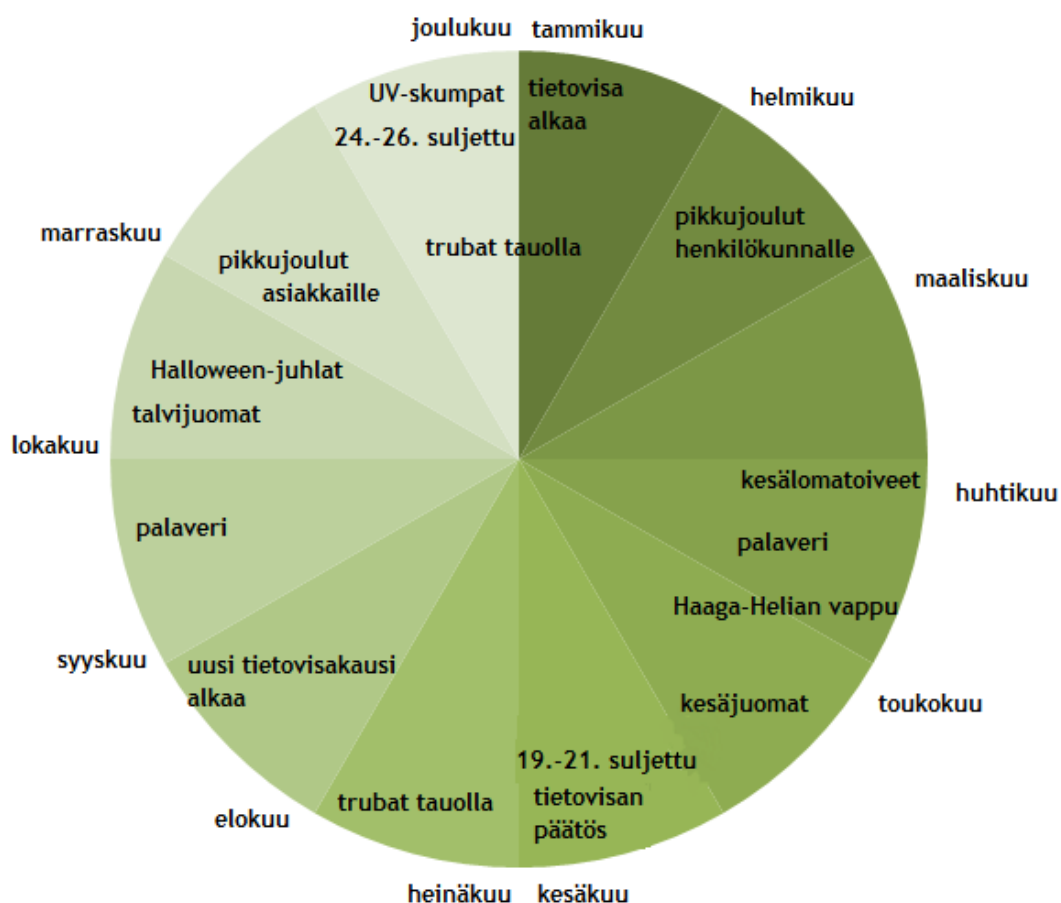
Päivittäisviestintää suunniteltaessa tulee ottaa huomioon kenelle, eli millaiselle työyhteisölle suunnitelmaa tehdään ja mikä vaikutus sillä halutaan saada aikaiseksi sen jäsenille. Tärkeänä suunnittelussa voidaan pitää yksinkertaisuutta, eli suunnitelman tulee olla arkinen ja selkeä. (Erwin 2014, 126.) Tekijän tulee myös kiinnittää siis huomiota suunnitelmassa käytettävään kieleen. On turha hyödyntää hienoja, asianmukaisia käsitteitä, jos henkilöt, joita suunnitelma koskee, eivät ymmärrä niitä. Tällöin työyhteisössä voidaan kokea turhautumista, eivätkä kehitysideat pääse oikeuksiinsa. (Quintanilla & Wahl 2011, 84.)

Tässä luvussa esitellään kehitysehdotukset ravintolan päivittäisviestintään. Kehityksessä otetaan huomioon esimiehen toive suunnitellessa vuosikalenteria ja pyritään löytämään ratkaisuehdotuksia, miten henkilöstön kesken voitaisiin järjestää palavereja, joihin osallistuttaisiin mielellään. Kehittäessä ravintolan päivittäisviestintää otetaan huomioon myös työntekijöiden toiveet koskien tilauksia ja he tulevat saamaan lisää vastuuta ja informaatiota asiasta. Tämän lisäksi manuaalit valittiin kehitettäväksi, koska esimies toivoi niihin päivitystä ja ne tuntuvat työntekijöiden vastausten perusteella unohtuneen kansioon. Nämä molemmat huomiodaan päivittäisviestintää prosessoitaessa. Kehitysehdotukset ovat opinnäytetyöntekijän omia, mutta tarkoituksena on, että ensin ne tuodaan arkiseen tekemiseen työpaikalle ja myöhemmin niiden toimivuus arvioidaan uudelleen. Päivittäisviestinnän kehityksen on tarkoitus olla jatkuvaa.

5.1 Vuosikalenterin ja palaverien suunnittelu

Juholin (2013, 149 - 150) viittaa teoksessaan vuosikalenteriin tai -kelloon, johon työyhteisössä voidaan kirjata vuosittain tai säännöllisesti toistuvia (viestinnän) tehtäviä. Vuosikelloon viitataan myös Korhosen ja Rajalan (2011, 175) ja Härmäläisen ja Maulan (2006, 48) teoksissa käsitteellä vuosisuunnittelu. Erona vuosikelloon, vuosikalenteriin voidaan merkitä niin joka vuosi toistuvien tapahtumien lisäksi sellaisia, jotka koskevat vain sitä kyseistä vuotta, jolle kalenteri suunnitellaan (Korhonen & Rajala 2011, 175). Vuosikalenteri on käytännöllinen tapa ennakoita rutiininomaisten tapahtumien saapumista ja varautua tulossa oleviin uusiin tehtäviin. Kalenteria voidaan täydentää vuoden aikana tarvittaessa toisin kuin vuosikelloa, joka kuvataan yleensä ympyrän muodossa ja sen takia tila on rajallista, joten siihen ole tarvetta kirjata useita ainutkertaisia tapahtumia. (Juholin 2013, 150 - 151.) Opinnäytetyöntekijä suunnittelee opinnäytetyöprosessissa vuosikellon, mutta työpaikalle tehdään oma vuosikalenteri, jotta sitä voidaan täydentää tarvittaessa. Vuosikalenterin raamit luodaan vuosikellossa.

Ravintolalle luotu vuosikello on kuvattuna alla ja tämän lisäksi opinnäytetyöntekijä loi mallin vuoden 2015 kalenterista opinnäytetyön liitteenä 3. Tässä mallissa on esillä kuvitteellinen vuoden 2015 huhtikuu. Kelloon on merkittynä sellaiset vuosittain toistuvat tapahtumat, joista henkilöstön on hyvä olla tietoinen etukäteen. Esimerkiksi ravintola on aina suljettuna jouluisin ja juhannuksena ja pikkujoulut asiakkaille on järjestetty jo monena vuonna samoihin aikoihin. Kello antaa myös esimiehelle muistutuksen, että tarkoista päivämääristä tulee sopia hyvissä ajoin etukäteen tapahtumia koskien. Uutena lisäyksenä vuodelle 2015 ravintolalle on sovittu jo etukäteen kaksi henkilöstöpalaveria huhtikuulle ja syyskuulle. Aikaisemmin tällaista käytäntöä ei ole ollut, mutta esimiehen kyselyn vastauksissa tuli esille, että hän toivoisi kehitysehdotuksia siihen, miten henkilöstö kokisi mieluisampana kokoontua yhdessä koolle edes muutaman kerran vuodessa.



Kuvio 3 Esimerkki ravintolan vuosikellosta, mukaillen Juholin (2013, 150)

Esimies on kokenut haasteellisenä saada ravintolan henkilökunnan osallistumaan ja järjestämään palavereja. Tämän vuoksi opinnäytetyöntekijä suunnitteli vuosikelloon kaksi palaveria huhtikuulle ja syyskuulle. Palaverien järjestämiseen on esitetty muutamia hyviä ohjeita, joiden avulla henkilöstö kokee ne miellyttävämpänä ja palavereissa saadaan tuloksia aikaseksi. Ensimmäisenä ohjeena mainitaan, että tilaisuuden tarkoitus on oltava selkeä niin esimie-

helle kuin työntekijöille. Tarkoitus vaikuttaa siihen, miten ja ketkä ovat halukkaita osallistumaan palaveriin. Selkeä palaverin agendan esitys välttää väärinymmärrykset ja tämän perusteella aiheutuvat pettymykset. Kun agenda on kaikille samanlaisena tiedossa, palaverin avulla saadaan aikaseksi sellainen lopputulos, johon sillä on pyritty. Palaverin järjestäjän kannattaa ennen keskustelua pohtia, mitä hän tahtoo tilaisuudessa jakaa ja miksi, minkä vaikutuksen hän haluaa antaa, millaiseen lopputulokseen hän pyrkii sekä mistä yleisö on kiinnostunut ja miten he näkevät tilanteen nyt. (Quirke 2008, 199 - 203.)

Palaverissa esimiehellä voi olla käytössään lomake, johon keskustelun teemat on lueteltu loogisessa esitysjärjestyksessä. Lomake kannattaa jakaa palaveriin kutsuttujen kanssa etukäteen, jolloin jokainen voi omalta osaltaan valmistautua siihen. Näin keskustelu on syvällisempää ja sen avulla saadaan parempia tuloksia. Face-to-face-keskustelut siis vaativat aina valmistautumista niin esimieheltä kuin työntekijöiltä. (Aarnikoivu 2008, 123 - 124.) Lomake myös helpottaa johtamaan palaverin etenemistä, jos palaveriin osallistuneiden kesken alkaa syntyä keskustelua ja esimiehen tarvitsee palauttaa keskustelu takaisin agendaan (Pentikäinen 2009, 128).

Palaverin järjestäjän tulee myös tarkoituksen lisäksi huomioida, miten hän järjestää tilan, jossa palaveri pidetään: istutaanko luokkamuodossa vai yhtenä ryhmänä ja käytetäänkö tarkoituksen esittelyyn jotain apuvälineitä vai esitetäänkö asia vain suullisesti. Tila vaikuttaa siihen, miten henkilöstö vastaanottaa viestin ja syntyykö tilassa esimerkiksi keskustelua. Tilan järjestys saattaa nimittäin tehdä yleisöstä joko aktiivisia tai passiivisia. (Quirke 2008, 201 - 203.)

Palaveria varten luotuun lomakkeeseen esimies voi myös kirjata sovitut asiat sekä aiheet ja toiveet teemoihin liittyen, jolloin ne eivät unohdu palaverin jälkeen (Pentikäinen 2009, 129). Tämän lisäksi esimies voi kirjoittaa siihen ylös, mitä kysymyksiä on esitetty ja mihin työntekijät haluavat vielä vastauksia (Quirke 2008, 206). Palaverin jälkeen esimies voi kirjata ilmenneet kysymykset, kommentit ja kehitysehdotukset ylös ja vielä esitellä ne uudestaan. Samalla esitellään sovitut ratkaisut, miten jatkossa tulee toimia ja miten tätä seurataan. Tämä sitouttaa henkilöstön yhteisiin päätöksiin ja osoittaa, että palaverilla oli merkitystä työyhteisölle. (Aarnikoivu 2008, 132.)

Opinnäytetyöntekijä suunnitteli palaverien ajankohdan niin, että ne voitaisiin yhdistää tuotevalikoiman muutoksiin. Joka vuosi ravintolaan valitaan muutama uusi kesä- ja talvijuoma. Kesäjuomat tilataan yleensä toukokuussa ja talvijuomat loka-marraskuun vaihteessa. Näin palaverit voitaisiin yhdistää tuotevalikoiman muutoksiin, ja työntekijöiden tutkimuksessa esille nousseet toiveet siitä, että he saisivat enemmän tietoa tilauksista, otettaisiin huomioon. Palaverin aikana henkilöstö voisi yhdessä maistella tukuista tulleita maistiaisia. Tämä sitouttaisi

henkilökunnan myös osallistumaan palaveriin, kun he tietäisivät, että saisivat olla myös mukana vaikuttamassa ravintolan tuotevalikoimaan. Näiden kausijuomien valinta on myös etukäteen tiedossa, jolloin palaveri on helppo suunnitella etukäteen. Se myös antaa esimiehelle aikataulun, milloin suunnitella muita käsiteltäviä aiheita palaveriin. Juomien valinnan ei tietenkään tarvitse olla palaverin pääaihe, mutta se voidaan nähdä henkilökunnalle houkuttimena, jolloin heistä ei tunnu, että palaveriin tullaan kuulemaan, mitä esimies tahtoo alaisilleen sanoa. Palaverit olisivat siis myös yhteisen työhyvinvoinnin, tavoitteiden ja ryhmähengen luomista.

Liitteenä olevassa mallissa kalenterista on myös esitetty, että esimies tiettyinä päivinä jakaisi työyhteisön kanssa palaverin esityslistan eli agendan. Tämä olisi jo kolme viikkoa ennen palaveria, jolloin koko henkilöstöllä olisi aikaa valmistautua palaveriin ja kirjoittaa esimerkiksi oman muistilistan, mitä asioita he haluaisivat ottaa esille tiettyihin teemoihin liittyen. Aina-kin ensimmäinen palaveri järjestettäisiin ravintolan omissa tiloissa pyöreän pöydän ääressä, jolloin ympäristö olisi tuttu ja henkilöstö voisi tuntea olonsa kotoisaksi. Tällöin keskustelutilamapiiri olisi avoin ja salliva.

Huhtikuun palaverissa voitaisiin käsitellä yhdessä, miten uudistukset sisäistä viestintää kohtaan on otettu vastaan ja onko henkilöstöllä siihen jotain kehitys- tai muutosehdotuksia. Tämän lisäksi voitaisiin yhdessä pohtia jonkinlaista yhteistä tavoitetta, johon jokainen voisi omalla panoksellaan sitoutua, mutta joka myös nostaisi työyhteisön ryhmähenkeä. Jokainen kuitenkin työskentelee yksin, jolloin työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunne saattaa olla haasteellista saavuttaa. Tällöin myös ryhmänä työskenneltäisiin yhteistä tavoitetta kohti. Näin saataisiin myös lokakuun palaveriin käsiteltäviä aiheita. Jokaisessa palaverissa voisi olla niin tavoitteiden läpikäymistä kuin uusien tavoitteiden suunnittelua.

Palaverin jälkeen se dokumentoitaisiin kirjallisesti ja jaettaisiin työryhmän kesken. Näin koko henkilöstölle olisi tiedossa yhteisesti sovitut säännöt, kehitysehdotukset ja toiveet. Lokakuun palaverissa voitaisiin myös palata näihin huhtikuisiin ongelmiin ja tarkastella, onko muutosta tapahtunut ja onko uusia ongelmia syntynyt. Näin palavereissa olisi jatkuvuuden tunne, ja niihin mahdollisesti osallistuttaisiin suuremmalla mielenkiinnolla. Lokakuussa voitaisiin myös uudelleen tarkistella, mitä mieltä ollaan tehdyistä muutoksista päivittäisviestinnän suunnitelmaan ja onko uusia kehitysehdotuksia ilmennyt.

5.2 Päivittäisviestinnän prosessointi

Tässä työssä päivittäisviestinnän prosessoinnilla tarkoitetaan sitä, että jo olemassa olevat manuaalit päivitetään ja niihin lisätään uusia osa-alueita. Manuaalien päivitys tuli kehitysehdotuksena ravintolan esimieheltä. Tällä hetkellä ravintolassa on käytössä manuaalit aamu- ja

iltavuoron työtehtävistä, päivittäistä siivousta, tilitystä ja viikkosiivousta koskien sekä lista tärkeistä puhelinnumeroista. Sen lisäksi, että nämä päivitetään, tehdään uudet manuaalit siitä, miten tukusta tilataan ja miten sekä mihin tilaukset kirjataan. Nämä manuaalit tehdään henkilökunnan käyttöön, sillä jatkossa ravintolaan otetaan käytäntö, että henkilökunta myös tilaa juomia kahden viikon välein. Tämä säästää aikaa esimieheltä ja henkilökunta saa enemmän vastuuta tilauksista ja ravintolan valikoimasta.

Yhdessä esimiehen kanssa opinnäytetyöntekijä suunnitteli kahden viikon jaksoihin kuvatus tehtävälistan. Se on työntekijöille ohje siitä, mitkä asiat tulee hoitaa näiden kahden viikon aikana. Sen lisäksi, että siihen tulee edeltävässä viikkotehtävälistassa olleet työt, siihen lisätään tilauksien teko ja purku sekä joitain tehtäviä, jotka oli aiheellista lisätä. Malli kahden viikon suunnitelmasta löytyy liitteenä 4 tämän opinnäytetyön lopusta. Lista itsessään on yksinkertainen ja siihen merkitään vasempaan sarakkeeseen hoidettavat työt, yläsarakkeeseen viikonpäivät ja henkilökunta merkitsee omat nimikirjaimensa sen työn kohdalle, minkä ovat hoitaneet. Töissä on myös vaihtoehto aamu tai ilta, sillä esimerkiksi juuri tilaukset tulee tehdä aamuisin. Muuten aamu- ja iltavaihtoehdot ovat vain suosituksia, ja työn voi tehdä kummassa vuorossa tahansa. Opinnäytetyöntekijä myös uskoo, että töiden jakaminen aamu- ja iltatöiksi tasapainoittaa työntekijöiden välistä tehtävänjakoa.

Tähän listaan liittyen opinnäytetyöntekijä tekee jokaiselle työlle prosessikuvauksen. Prosessikuvaukset tehdään myös aamu- ja iltavuoron työtehtävistä ja päivittäisestä siivouksesta sekä tilauksien teosta. Tilauksia koskevat manuaalit ovat ainoita, jotka tehdään täysin uutena, sillä muista töistä on jo aikasemmin luotuja manuaaleja, joihin opinnäytetyöntekijän manuaalit pohjautuvat. Kaikki manuaalit ja kahden viikon suunnitelma tallennetaan ravintolan yhteisessä käytössä olevalle tietokoneelle, josta jokainen voi tulostaa tai muokata manuaalia tarpeen mukaan. Yritykselle luotuja prosessikuvauksia ei ole tämän opinnäytetyön liitteenä, sillä ne sisältävät tietoja, joita ei voida jakaa yrityksestä ulkoisille tahoille. Tämän vuoksi vain kahden viikon tehtävälista on esiteltynä opinnäytetyön liitteenä 4.

Prosessikuvaukset saattavat aluksi tuntua henkilöstöstä liian yksityiskohtaisilta ja rajoittavan vapautta työskennellä omien tapojensa mukaan. Henkilöstölle manuaalit ja prosessikuvaukset esiteltäessä mainitaan, että ne ovat ohjeita ja niiden tarkoituksena on helpottaa päivittäistä työskentelyä. Kun uudet manuaalit ovat olleet käytössä tietyn ajan, työyhteisön kesken käydään ne uudestaan läpi ja otetaan muutosehdotuksia vastaan. Näin prosessit on testattu käytännössä koko henkilökunnan kanssa. Henkilökunta otetaan mukaan tähän prosessien jälkikiehkitykseen, jotta ohjeista tulisi sellaiset, mitkä oikeasti ovat päivittäisessä käytössä. Yhdessä prosessien luominen ja muokkaaminen myös sitouttaa henkilökunnan työyhteisön yhteisiin normeihin (Korhonen & Rajala 2011, 100 - 101).

6 Johtopäätökset

Toimiva päivittäisviestintä on yrityksessä jatkuvaa kehitystä, mittaamista ja uudelleen arviointia. Vaikka luotaisiin toimiva suunnitelma tähän hetkeen, tulee yrityksen päivittää suunnitelmaa ajan muutoksessa, esimerkiksi uuden työntekijän myötä tai kriisitilanteessa. Erityisesti sujuva ja avoin päivittäisviestintä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin, jotka syntyvät rehellisestä ja ajantasaisesta tiedonvaihdannasta ja kommunikaatiosta. Hyvä työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi vaikuttavat aina osana yrityksen tuloksellisuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Juholin 2009, 47 - 53.)

Opinnäytetyön aihe oli rajattu henkilökunnan välisen päivittäisviestinnän kehittämiseen. Päivittäisviestinnän osapuoliksi voidaan henkilökunnan lisäksi lukea asiakkaat ja sidosryhmät (Juholin 2013, 55). Aihe rajattiin henkilökunnan väliseen viestintään, jotta työstä ei tulisi liian laaja. Päivittäisviestinnän teoriaa käsiteltäessä on kuitenkin huomioitu työnantajamaine tai ulkoinen yrityskuva, jotta tehokkaan sisäisen viestinnän vaikutuksen laajuus näkyisi toimeksiantajalle. Teoreettisen viitekehyksen luomiseen käytettiin työssä kirjallisia ja sähköisiä lähteitä sekä artikkeleita alan julkaisuista. Näin viitekehykseen saatiin laajempi näkökulma viestinnän muodoista ja sen vaikutuksista työyhteisöön ja ulkoiseen yrityskuvaan.

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta etsittiin sopivimpia tutkimusmenetelmiä tilannekuvan kartoittamiseen ja yritykselle luotaviin kehitysehdotuksiin. Menetelmiksi valittiin havainnointi ja kysely Juholinin (2010) ja Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010) teoksia hyödyntäen. Osallistuvan havainnoinnin avulla tutkittiin käytössä olevia viestinnän foorumeita. Havainnoinnin pohjalta saatiin kuva nykyisistä viestinnän kanavista ja miten niitä yrityksessä hyödynnettiin. Havainnoinnin lisäksi ja osittain sen pohjalta luotiin myös kyselyt, jotta saataisiin työyhteisön jäseniltä muita näkökulmia yrityksen päivittäisviestinnästä. Kyselyiden vastauksissa tulikin esille foorumeita, joita havainnoinnin pohjalta ei oltu kirjattu.

Tutkiessa yrityksen viestinnän nykytilannetta opinnäytetyöntekijä koki haastetta saada toiset työntekijät tekemään kanssaan yhteistyötä. Jälkikäteen he esittävätkin toiveen, että he olisivat halunneet saada enemmän tietoa, miksi kysely tehdään ja mitä heiltä siinä odotetaan. Opinnäytetyöprosessissa ajatuksena oli, että työntekijät saisivat vastata omien näkemystensä mukaisesti, eikä opinnäytetyöntekijä antaisi liikaa omien havainnointiensa vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Kuitenkin kriittisesti ajatellen, opinnäytetyöntekijä olisi voinut enemmän avata työnsä tarkoitusta yritykselle, jolloin kyselyn tarkeys kehitykselle olisi ollut selkeämmin esillä. Tällöin työntekijät olisivat kokeneet kyselyyn vastaamisen myös itselleen hyödyllisemmäksi. Tämä olisi saattanut saada työntekijät yhteistyöhalukkaimmiksi ja kyselyihin olisi saattanut ilmetä enemmän kehitysehdotuksia ja toiveita päivittäisviestintää koskien.

Opinnäytetyöntekijä koki kuitenkin kyselyn tulokset itselleen hyödyllisiksi, sillä niissä näkyi selkeästi kehityskohteita sisäistä viestintää suunnitellessa. Näitä kohteita olivat juuri henkilökunnan huomioiminen juomatilauksia tehdessä ja se, että manuaalien päivitys ja prosessointi olivat ajankohtaisia. Lisäksi esimiehen toive työyhteisön yhteisten face-to-face-keskustelujen tai palaverikäytäntöjen ideointiin tuli esille kyselyssä. Kyselyiden ja havainnoinnin tulosten sekä lähdekirjallisuuden pohjalta voitiin luoda työyhteisölle täysin uusi viestinnän kanava.

Vuosikellon tai -kalenterin kehittäminen oli opinnäytetyöntekijän mielessä, kun hän tutustui lähdekirjallisuuteen ja löysi siitä viittauksia eri lähteistä tähän viestinnän suunnittelun työkaluun. Esimiehen toive, että saataisiin työntekijät innostumaan palaverien tai yhteisen ajan järjestämisestä sopi osaksi vuosikellon suunnittelua. Palaverien järjestämisessä tärkeintä on, että kaikille on tiedossa, miksi kokoonnutaan yhteen (Quirke 2008, 199). Henkilökunnasta on saattanut tuntua, että palavereja järjestetään ilman minkäänlaista agendaa, jolloin ne vievät heiltä muutenkin vähäistä vapaa-aikaa. Tämän vuoksi opinnäytetyöntekijä suunnitteli palaveriajat niin, että jo etukäteen niille olisi tiedossa jonkinlainen aihe, jonka vuoksi kokoonnutaan. Tämän ei tarvitse olla palaverin pääaihe, mutta se kuitenkin antaa mielikuvan siitä, että palavereilla on jonkinlainen agenda.

Kyselyssä juomatilauksen teko osoittautui aiheeksi, joka mietitytti toisia työntekijöitä. Vaikka kyselyssä he vastasivat olevansa tyytyväisiä nykyiseen vastuun määrään, joka heillä työssään on, yhdessä esimiehen kanssa haluttiin osallistaa työntekijät tilauksen tekoon. Näin he tietäisivät vastaukset heitä mietityttäneisiin kysymyksiin ja he saisivat enemmän vastuuta ravintolan töistä ja vaikutusvaltaa juomavalikoimiin. Tämän toivotaan vaikuttavan positiivisesti ravintolan avoimeen sisäiseen viestintään.

Juomatilauksien teosta ja ravintolan muista tehtävistä, tärkeistä puhelinnumeroista ja päivittäisestä siivouksesta päivitetään uudet manuaalit ja tehdään yksityiskohtaiset prosessikuvaukset. Manuaalit olivat työntekijöille unohtuneita apuvälineitä päivittäiseen toimintaan. Erittäin yksityiskohtaisesti kuvatut prosessit saatetaan ottaa henkilöstön kesken varauksella vastaan ja käyttöön, sillä kun työskennellään yksin, työntekijät ovat saaneet toimia yleensä omien tapojensa mukaisesti. Prosessikuvaukset esitellään kuitenkin työntekijöille ohjeina tai tarkistuslistoina, miten työt tulee toteuttaa. Ne ovat myös mallina uusille työntekijöille, sillä aikaisemmat manuaalit olivat osittain vanhentunutta tietoa. Opinnäytetyössä ei esitellä tehtyjä prosessikuvauksia, sillä ne sisältävät tiettyjä asioita, jotka ovat ravintolan yksityiskäytössä olevia tietoja. Ne sisältävät puhelinnumeroita ja nimiä, joita ei voida jakaa ravintolan henkilöstön ulkopuolisille tahoille.

Esimiehen tutustuessa opinnäytetyöhön, sen teoriaan, tutkimuksiin ja kehitysehdotuksiin, hän koki työn hyödyllisenä itse kohderavintolalle, mutta myös näki joidenkin asioiden olevan sellaisia, joita voisi ottaa huomioon myös Kouvolan ravintoloissa. Esimerkiksi hän haluaisi vuosikellon käyttöön kaikkiin ravintoloihin ja näki vuosikalenterin hyödyttävän niin omaa kuin muiden päivittäistä työtä. Viestinnän prosessoinnin hän koki myös johdon kesken tärkeänä työkaluna selkeämpään ja tehokkaampaan päivittäisviestintään tulevaisuudessa.

Uuden päivittäisviestinnän suunnitelman toteutus, käytännön toimivuus ja siihen kohdistuvat muutosehdotukset jäävät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Esimies antoi kehitysideoille kuitenkin hyväksyntänsä opinnäytetyöntekijän esitellessä ne hänelle. Työ ja kehitysehdotukset tullaan esittelemään koko henkilöstölle vuoden 2014 loppupuolella. Päivitettyjen manuaalien ja prosessikuvausten käyttöönotto tapahtuu myös jo loppuvuoden 2014 aikana ja kalenteri otetaan käyttöön tammikuussa 2015.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Aula, P. (toim.) 2008. Kivi vai katedraali - Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Cornelissen, J. 2011. Corporate Communication - A Guide to Theory and Practice. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Erwin, K. 2014. Communicating the new - Methods to Shape and Accelerate Innovation. New Jersey: John Wiley & Sons.

FitzPatrick, L. & Valskov, K. 2014. Internal Communications - A manual for practitioners. London: Kogan Page.

Grönfors, T. 2012. Hyvä kysymys - Kysymisen, vaikuttamisen ja johtamisen taito. Vihti: Painokiila.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Honkakupu, I. Vitriini 5/2013. Panu Luukka, Great Place to Work Institute Finland: Hyvä työpaikka rakennetaan ja tuhoetaan arjessa. Helsinki: Restamark.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2006. Strategiaviestintä. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Juholin, E. 2010. Arvio ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uudistettu painos. Koppio: Edita.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WS Bookwell.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi - Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.

Moritz, S. 2005. Service design : practical access to an evolving field. Köln: International School of Köln.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell.

Quintanilla, K. & Wahl, S. 2011. Business and Professional Communication - Keys for Workplace Excellence. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Quirke, B. 2008. 2nd ed. Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action. Farnham: Gower Publishing.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Hansaprint.

Sähköiset lähteet

e-conomic Sverige AB. Strategia - Mitä tarkoittaa Strategia? Viitattu 24.9.2014.
<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia>

Hanikka, T. MIF uutiskirje 10/2013. Voiko sisäisessä viestinnässä onnistua? Viitattu 15.10.2014
<http://www.mif.fi/uutiskirje-lokakuu/voiko-sisaisessa-viestinnassa-onnistua/>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-julkaisu. Viitattu 9/2014.

Olutravintola Nurkka. Viitattu 24.9.2014. <http://olutravintolanurkka.fi/>

Parempaan elämään työllä! - Kansalaiskyselyn yhteenveto. 2012. HMY PublicPartner Oy. Viitattu 9.10.2014.
http://www.tem.fi/files/32751/Parempaa_elamaa_tyolla_kansalaiskyselyn_yhteenveto_2012.pdf

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Fakta. Viitattu 15.10.2014
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>

Työyhteisön työhyvinvointi. Päivitetty 10.9.2014. Työterveyslaitos. Viitattu 2.10.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Julkaisemattomat lähteet

Henriksson, R. 2014. Suullinen tiedonanto.

Kuviot

Kuvio 1 Työyhteisöviestintä, mukaillen Juholin (2013, 55 - 67)	8
Kuvio 2 Päivittäisviestintä, mukaillen Juholin (2013, 143 - 145)	12
Kuvio 3 Esimerkki ravintolan vuosikellosta, mukaillen Juholin (2013, 150)	28

Kaaviot

Kaavio 1 Havainnoin tueksi luotu lista, mukaillen Erwin (2014, 52)	20
Kaavio 2 Yhteenveto kyselyiden tuloksista	24

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake muille työntekijöille	40
Liite 2 Kyselylomake työyhteisön esimiehelle	42
Liite 3 Esimerkki vuosikalenterista huhtikuu 2015	44
Liite 4 Malli kahden viikon tehtävälistasta	45

Liite 1 Kyselylomake muille työntekijöille

1. Tähän kaavioon on lueteltu ensin ne viestintäkanavat, joilla ravintolassa henkilökunta keskenään viestii. Täytä jokaisen kanavan kohdalle, miten itse näet tätä kanavaa hyödynnettävän: mitä asioita niissä käsittelet, kuinka usein sitä hyödynnät, kenelle sen avulla haluat viestiä ja keneltä sen välityksellä odotat saavasi viestejä.

Viestintäkanava	Käsiteltävät asiat?	Miten usein?	Kenelle?	Keneltä?
Viestivihko				
Puhelin				
Manuaalit				
Sähköposti				

2. Miten koit tämän kaavion?
 - a) Olisitko lisännyt jonkin viestintäkanavan, minkä?
 - b) Mitkä viestittävät asiat jäivät kirjaamatta?
 - c) Miksi ne jäivät kirjaamatta?
3. Kenen koet olevan vastuussa
 - a) tietojen/asioiden päivittämisestä?
 - b) tiedon ajantasaisesta saatavuudesta?
4. Millaiset asiat ovat vaikeasti saatavilla?
 - a) Miten olet hankkinut niihin vastaukset?
 - b) Mitkä asiat ovat vielä epäselviä?
 - c) Miten tällaiset asiat saataisiin selkeästi esille?
5. Mistä ravintolan asioista haluaisit ottaa enemmän vastuuta?
6. Millaisiin asioihin haluaisit ravintolassa vaikuttaa?

Liite 2 Kyselylomake työyhteisön esimiehelle

1. Tähän kaavioon on lueteltu ensin ne kanavat, joilla ravintolassa henkilökunta keskenään viestii. Täytä jokaisen kanavan kohdalle, miten itse näet tätä kanavaa hyödynnettävän: mitä asioita niissä käsittelet, kuinka usein sitä hyödynnät, kenelle sen avulla haluat viestiä ja keneltä sen välityksellä odotat saavasi viestejä.

Viestintäkanava	Käsiteltävät asiat?	Miten usein?	Kenelle?	Keneltä?
Viestivihko				
Puhelin				
Manuaalit				
Sähköposti				

2. Miten koit tämän taulukon?
 - a) Olisitko lisännyt jonkin viestintäkanavan?
 - b) Mitkä viestittävät asiat jäivät kirjaamatta?
 - c) Miksi ne jäivät kirjaamatta?
3. Millaisia haasteita olet kokenut sisäisessä viestinnässä?
4. Miten koet esimiehenä henkilökunnan vastaanottavan viestisi?
5. Millaisista asioista työntekijät viestivät sinulle suoraan?
6. Millaisia toiveita sinulla on työntekijöiden viestintää kohtaan? Useammin / missä kanavissa / miten / mistä asioista. Sana on vapaa.
7. Mitä odotat tältä opinnäytetyöltä?

Liite 3 Esimerkki vuosikalenterista huhtikuu 2015

huhtikuu 2015

ma	ti	ke	to	pe	la	su
		1	2 Pöytävaraus klo 20:30	3 Palaverin agenda spostiin	4	5
6 Työvuoro- toiveet!	7 Tietovisa klo 18	8	9 Pöytävaraus klo 20:30	10	11 Truba klo 21	12
13 Tilaa Olvi & Metro	14 Tilaa Hartwall Tietovisa klo 18	15	16 Uusi lista spostiin Pöytävaraus klo 20:30	17	18	19
20	21 Tietovisa klo 18	22 Pöytävara- us klo 19 > Jaakkola	23 Pöytävaraus klo 20:30	24	25 Truba klo 21	26 Palaveri Klo 18—21
27 Tilaa Olvi & Metro	28 Tilaa Hartwall Tietovisa klo 18	29	30 Pöytävaraus klo 20:30			

HUOM! Kesäjuomat!

Liite 4 Malli kahden viikon tehtävälolistasta

[illegible]